UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL - FACULTÉ DE DROIT
Section des sciences économiques, politiques et sociales

EIGNUNGSTYPOLOGIE

Ein Beitrag zur Beziehung zwischen Mensch und Organisation

THÈSE

présentée à la Section des sciences commerciales,
économiques et sociales
de l'Université de Neuchâtel
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

RUDOLF STAUB
de Gossau et Oberbüren (St. Gallen)

Verlag Hans Schellenberg Winterthur 1966

1965

EIGNUNGSTYPOLOGIE

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555027_0017

UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL - FACULTÉ DE DROIT
Section des sciences économiques, politiques et sociales

EIGNUNGSTYPOLOGIE

Ein Beitrag zur Beziehung zwischen Mensch und Organisation

THÈSE

présentée à la Section des sciences commerciales,
économiques et sociales
de l'Université de Neuchâtel
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

RUDOLF STAUB

de Gossau et Oberbüren (St. Gallen)

Verlag Hans Schellenberg Winterthur 1966

Monsieur Rudolf STAUB est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques: „Eignungstypologie. Ein Beitrag zur Beziehung zwischen Mensch und Organisation". Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 3 novembre 1965.

Le directeur de la Section des sciences économiques, politiques et sociales

P.-R. Rosset

Druck: J. Würzer, Wangen i. A.

MEINEN ELTERN

UNIVERSITEITSBIBLIOTHEEK - LEIDEN -

INHALTSVERZEICHNIS

Literaturverzeichnis IX
Abkürzungen XIII
Einleitung 1

1. Das Beziehungsnetz der Organisation 4
11 Die Organisation und ihre Erscheinungsbilder 4
12 Organisationsstrukturen 9
13 Zusammenfassung 14

2. Der Faktor Mensch 15
21 Über die Persönlichkeit 15
211 Begriff der Persönlichkeit 15
212 Die Struktur der Persönlichkeit und ihre Dominanten 16
213 Die verschiedenen Betrachtungsweisen der Persönlichkeit 17
214 Die Persönlichkeit in der Beziehung zur Arbeitswelt 18
215 Die Qualifizierung der Persönlichkeit 22
22 Der Mensch in der Organisation 23
221 Die grundsätzliche Inkongruenz zwischen Individuum und formeller Organisation 23
222 Die Ziele des Menschen innerhalb der Organisation 25
223 Die Verteidigungsmechanismen 27
23 Das Verhalten des Menschen in der Organisation 28
231 Die Triebfedern des Verhaltens 28
232 Modelle organisatorischen Verhaltens 29
233 „Job Attitude" oder die Einstellung zur Arbeit 32
234 Motivation und Verhaltensweise 34
235 Der Konflikt in der Motivation 35
24 Zusammenfassung 36

3. Die Frage nach dem Typ 37
31 Der Typus 37
311 Begriff und Grenzen des Typus 37
312 Typenarten 39
32 Methoden der Typengewinnung 39
321 Die empirische Synthese 39
322 Die seelenlogisch-konstruktive Totalisierung 40
323 Die Techniken der Typisierung 40
33 Die bekanntesten Persönlichkeitstypologien 40
331 Die Temperamentstypen 41
332 Die Einstellungs- und Funktionstypen von Jung 42
333 Die Konstitutionstypen von Kretschmer 43
334 Die Grundfunktionstypen von Pfahler 44

335 Die Strukturtypen von Jaensch 44
336 Die Lebensformen von Spranger 45
337 Typen der Weltanschauungen 46
338 Die beschränkte Aussagekraft der Persönlichkeitstypologien . . . 47
34 Typeneinteilung auf Grund des Verhaltens und der Eignung . . . 48
35 Erscheinungsformen verschiedener Typen 50
36 Typ und Verhalten 52
361 Bestimmungsfaktoren des typischen Verhaltens 52
362 Erscheinungsformen typischen Verhaltens 54
363 Der richtige Typ 56
37 Die praktische Bedeutung einer Typisierung 57
38 Die Auswirkungen einer Typisierung auf die Organisation . . . 59
39 Zusammenfassung 60

4. Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Organisation 60
41 Die Anforderungen der Organisation an den Aufgabenträger . . 60
411 Arbeitsteilung und Stellenbildung 61
412 Die ökonomische Dimension und die Grenzen des Rationalen . . 62
413 Das Problem der Stellenbesetzung 63
414 Anforderung, Verhalten und Eignung 65
415 Eignung und Neigung 66
416 Eignungsstruktur und hierarchische Gliederung 69
42 Mögliche Ansatzpunkte für ein sinnvolles Zusammenwirken . . . 69
421 Die Förderung der menschlichen Beziehungen 69
422 Die Verteilung der Aufgaben nach Eignungstypen 73
43 Zusammenfassung 74

5. Erkennungsmethoden 76
51 Die passiven Methoden der Erkennbarkeit 76
52 Die aktiven Methoden der Erkennbarkeit 77
53 Die Qualifizierung der Typen 79
531 Die Zusammenfassung der typischen Daten in den Merkmalssystemen 80
532 Die Arbeitshilfsmittel 81
54 Zusammenfassung 82

6. Der Weg zu einer Typologie der Eignung 83
61 Die Technik der kritischen Vorfälle 83
611 Schaffung von Unterlagen für das Vorgehen bei der Beobachtung . 85
612 Schaffung von Unterlagen für die direkte Befragung 89
613 Die Auswertung der kritischen Vorfälle 91
614 Schwierigkeiten und Grenzen der Technik 94
62 Der Eignungstyp 95
63 Die praktischen Auswirkungen 97

7. Schlußbetrachtung und Ausblick 98
Anhang I — IV 103

LITERATURVERZEICHNIS

A. Bücher

1 Argyris Chris, Personality and Organization, New York 1957.
2 Argyris Chris, Understanding Organizational Behavior, Homewood USA, 1960.
3 Bender K., Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957.
4 Böhrs Hermann, Grundfragen und Methoden der Bürorationalisierung, München und Bern 1958.
5 Böhrs Hermann, Organisation und Gestaltung der Büroarbeit, München und Bern 1960.
6 Böhrs Hermann, Die wachsenden Büros und der Strukturwandel der menschlichen Arbeit, München und Bern 1960.
7 Carrard A., Praktische Einführung in Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1949.
8 Daeves K. und Beckel A., Großzahl-Methodik und Häufigkeits-Analyse, Weinheim 1958.
9 Drucker Peter F., The Practice of Management, London 1961.
10 Eulenberg Franz, Das Geheimnis der Organisation, aus dem Nachlaß, herausgegeben von G. Jahn, Berlin 1952.
11 Fayol H., Administration industrielle et générale, 3ième ed., Paris 1947 und München/Berlin 1929, übersetzt von K. Reineke.
12 Gehlen Arnold, Die Seele im technischen Zeitalter, Reinbeck b/Hamburg 1957.
13 Größle Heinz K., Der Mensch in der industriellen Fertigung, Wiesbaden 1957.
14 Guilford J. P., Personality, New York 1959.
15 Gutenberg Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
16 Hennig K. W., Die Aufgaben- und Arbeitsgliederung in: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934.
17 Herzberg, Mausner, Snydermann, The Motivation to Work, New York 1959.
18 Hische Wilhelm, Arbeitspsychologie, Hannover 1950.
19 Hofstätter Peter R., Gruppendynamik, Reinbeck b/Hamburg 1957.
20 Hofstätter Peter R., Psychologie, Frankfurt a. M. 1957.
21 Homans G. C., The Human Group, New York 1950.
22 Jaspers K., Psychologie der Weltanschauungen, Basel 1925.
23 Jung C. G., Psychologische Typen, Zürich 1950.
24 König René, Soziologie, Frankfurt a. M. 1958.
25 Kosiol E., Die Aufgabenanalyse als Grundlage betriebsorganisatorischer Gestaltung, Berlin 1952.
26 Krech D. und Crutchfield R., Theory and Problems of Social Psychology, New York 1952.
27 Kretschmer E., Körperbau und Charakter, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1951.
28 Leavitt Harold J., Managerial Psychology, The University of Chicago Press, 1958.
29 Likert Rensis, New Patterns of Management, New York 1961.
30 Linder A., Planen und Auswerten von Versuchen, Basel und Stuttgart 1959.

31 March James G. und Simon Herbert A., Organizations, New York 1958.
32 Mayntz R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958.
33 Mechler H., Betriebsführung als Hauptfach, Stuttgart 1957.
34 Remplein Heinz, Psychologie der Persönlichkeit, München/Basel 1959.
35 Roetlisberger F. J., Management and Morale, Cambridge (Mass.) 1952.
36 Rudin Josef, Psychotherapie und Religion, Olten und Freiburg i. Br. 1960.
37 Schlenzka P. A., Unternehmer, Direktoren, Manager, Düsseldorf 1954.
38 Seeli Peter, Die persönliche Bewertung, Bern und Stuttgart 1961.
39 Silberschmidt M., Die Bedeutung des Unternehmers in weltgeschichtlicher Sicht, Zürich 1956.
40 Simon Herbert A., Models of Man, social and rational, New York 1957.
41 Sozialenzyklika die, Papst Johannes' XXIII, Mater et Magistra, Freiburg i. Br. 1961.
42 Stern W., Differenzielle Psychologie, Leipzig 1921.
43 Strunz K., Zur Methodologie der psychologischen Tiefenforschung, Studium Generale IV, 7, Heidelberg 1951.
44 Tannenbaum R., Weschler Irving R., Massarik Fred, Leadership and Organization, a Behavioral Science Research, New York 1961.
45 Taylor F. W., Die Betriebsleitung, 3. Aufl. Berlin 1920, übersetzt von A. Wallichs.
46 Taylor F. W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1913, übersetzt von R. Roesler.
47 Tiffin J., Industrial Psychology, 2nd Edition, New York 1957.
48 Ulrich H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
49 Urwick L., The Elements of Administration, New York 1943.
50 West Elmer D., The Significance of Interpersonal Relationships in Job Performance, Occupations 1951, 29, 438-440, AIR-Staff-Publication Pittsburgh.
51 Whyte William H., The Organization Man, Garden City, N. Y. 1956.
52 Wieser Wolfgang, Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt a. M. 1959.
53 Verschiedene Verfasser, Modern Organization Theory, edited by Mason Haire, New York 1959.
54 Verschiedene Verfasser, Organisation, TFB-Handbuchreihe 1. Bd., Berlin und Baden-Baden 1961.
55 Verschiedene Verfasser, Some Applications of Behavioral Research, edited by Rensis Likert and Samuel P. Hayes, Unesco 1957, printed in France SS. 61/XIII. 2a/A.

B. Zeitschriften

56 Becker Horst, Bewährungskontrolle von Eignungsuntersuchungen, IO 8 (237 - 242), Zürich 1963.
57 Blum F., Social Audit of Enterprise, Harvard Business Review 36/2 (77 - 86), University Press, Cambridge 1958.
58 Böhler Eugen, Der Mensch zwischen Kollektivität und Individualität, IO 7 (247 - 249), Zürich 1957.
59 Kaufmann Werner, Mittel und Wege der Unternehmungslenkung, IO 7 (277), Zürich 1954.
60 Kramer M. Ch., L'appréciation du personnel, Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung 1 (15 - 18), Zürich 1964.
61 Kreissel Hellmut, Der Mensch als Käufer, Wirtschaftsdienst/Betriebsführung 3 (77 - 79), Laufenburg und Zürich 1960.

62 Müllereisert F. A., Organismus und Organisation, Jb. für Nationaloekonomie und Statistik 156/1 (214), Jena 1942.
63 Zeller Anton, Aufgaben und Funktionen im Betrieb, ZfO 6 (206 - 211), Wiesbaden 1959.
64 Verschiedene Verfasser, IO 10 (313 - 352), Zürich 1963.

C. Dissertationen, Schriftenreihen und Verschiedenes

65 Argyris Chris, Explorations in Consulting-Client Relationships, paper to be published in "Human Organization", Yale University, New Haven.
66 Argyris Chris, The Integration of the Individual, Draft not for Publication, Yale University, New Haven, May 1961.
67 Argyris Chris, Understanding Organizational Change, Research Paper supported by the National Institutes of Mental Health (3 M 9128), Yale University, New Haven.
68 Baumgarten Franziska, Die Psychologie im kaufmännischen Berufe, Organisator Zürich 1943.
69 Biäsch H., Talenterfassung und Nachwuchsförderung, NZZ vom 6. 12. 1963, Blatt 10, Nr. 5080.
70 Böhrs Hermann, Zusammenarbeit von Techniker und Kaufmann bei der wirtschaftlichen Gestaltung des Betriebes, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 7, Bern 1959.
71 Finkle R. B., A Study of the Critical Requirements of Foremanship, Diss. University of Pittsburgh, Bulletin 46 (1950) No. 10.
72 Flanagan John C., Contributions of Research in the Armed Forces to Personnel Psychology, reprinted from PP 1 (1948) No. 1.
73 Flanagan John C., Critical Requirements: A New Approach to Employee Evaluation, reprinted from PP 2 (1949) No. 4.
74 Flanagan John C., Defining the Requirements of the Executive's Job, reprinted from "Personnel", AMA, July 1951.
75 Flanagan John C., Flanagan Aptitude Classification Tests, Science Research Associates (SRA), Chicago 1958, code numbers 7-3481,7-3484,7-3485,7-3489.
76 Flanagan John C., Improving Personnel Selection, AIR Pittsburgh, reprinted from "Public Personnel Review" 14 (1953) No. 3.
77 Flanagan John C., Job Element Aptitude Classification Tests, reprinted from PP, 7 (1954) No. 1.
78 Flanagan John C., Personnel Research and the Better Use of Human Resources, AMA New York 1958, reprinted from "Personnel", 35 (1958) No. 2.
79 Flanagan John C., Principles and Procedures in Evaluating Performance, AMA New York 1952, reprinted from "Personnel", March 1952.
80 Flanagan John C., The Critical Incident Technique, offprinted from the Psychological Bulletin APA, 51 (1954) No. 4.
81 Flanagan John C., The Experimental Evaluation of a Selection Procedure, reprinted from Educational and Psychological Measurement, 6 (1946) No. 4 (445 - 466).
82 Flanagan John C., The Selection and Classification Program for Aviation Cadets, offprinted from JCP, 6 (1942) No. 5 (229 - 239).
83 Flanagan John C., The Selection and Development of Management Personnel, AIR Pittsburgh 1956, unpublished paper.
84 Flanagan John C., Use and Abuse of Intelligence Tests, AIR October 1960, unpublished paper.

85 Flanagan, Burns, The Employee Performance Record: a new appraisal and development tool, reprinted from Harvard Business Review (96 - 102), ohne weitere Angabe.
86 Flanagan John C., Miller Robert B., The Performance Record, Handbock for Superintendents, SRA Chicago 1955.
87 Flanagan John C., Miller Robert B., The Performance Record, Handbock for Supervisors of Nonsupervisory Salaried Employees, SRA Chicago 1955.
88 Flanagan John C., Miller Robert B., The Performance Record, Handbock for Foreman, SRA Chicago 1955.
89 Glaser, Schwarz, Flanagan, Development of Interview and Performance Tests for the Selection of Foremen and Supervisors, AIR March 1956.
90 Küneck A., Der Test in der Eignungs-Untersuchung, DPG Nr. 7, Frankfurt a. M. 1951.
91 Menninger William C., What Makes an Effective Man?, AMA, New York 1953.
92 Mittag Gerhard, Die Stärkung des Verantwortungsbewußtseins der Arbeiter im Betrieb, Diss. Köln 1958.
93 Ohne Verfasser, Your Performance on the Record, SRA Chicago 1955.
94 Rehm Ludwig, Diskussionsbeitrag zu menschlichen Aspekten bei der Bürorationalisierung, Vortrag im Efficiency-Club Basel, am 24. 11. 1959.
95 Rehm Ludwig, Einige Erfahrungen über die Gestaltung und Verbesserung der Verwaltungsarbeit in der Privatwirtschaft, Vortrag an der HSG, am 18. 11. 1958.
96 Schmid Fred W., Objektivierte Methoden zur Beschreibung und Klassifizierung psychopathologischer Verhaltensweisen, Sonderdruck aus: Schweiz. Zeitschrift für Psychologie und ihre Anwendungen, Bern und Stuttgart 1960, Bd. XIX, H. 3.
97 Schmid J. F., Reflexionen zu den heutigen Aktionen der Nachwuchsförderung, Berner Schulblatt vom 9. 2. 1963.
98 Stärkle Robert, Anpassung der Organisation an den Menschen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 10, Bern 1960.
99 Ulrich Hans, Die Betriebswirtschaftslehre vor neuen Aufgaben, Separatdruck aus: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 17, Bern 1961.
100 Ulrich H. und Stärkle R., Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 6, Bern 1959.
101 Ungricht J., Arbeitsanforderungen und persönliche Qualifikation — ihr Vergleich als Mittel der Bürorationalisierung und der Verbesserung des Arbeitsklimas, in: Menschliche Probleme bei der Büroarbeit, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 3, Bern 1959.
102 Walter Rud., Ziele und Methoden der Personalbeurteilung im Betrieb, Diss. Mannheim 1957.
103 Weber Max, Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen 1922.
104 Weinberg F., Die Team-Arbeit zwischen Betriebswissenschafter und Mathematiker, NZZ vom 8. 10. 1961, Blatt 27, Nr. 4723.
105 Verschiedene Verfasser, Human Factors Methods for System Design, edited by John D. Folley jr., AIR Pittsburgh 1960.
106 Verschiedene Verfasser, AIR Memorandum, February 1957,
No 3, The Research Approach to Personnel Programming,
No 6, A Systematic Approach to Personnel Development.
No 7, The Systems Approach to Personnel Problems.
No 10, Human Factors Influencing the Effectiveness of Work Groups.

No 11, Design of Tests for Specific Selection Problems.
No 12, Studies of Supervision and Leadership.

107 Verschiedene Verfasser, AIR Research Notes,

June	1949, No 1,	The Development of a Procedure for Evaluating Officers in the United States Air Force.
June	1949, No 2,	Critical Requirements for Research Personnel.
October	1950, No 3,	Measuring Proficiency: A Standard Flight-Check.
June	1951, No 4,	The Development of Job-Analysis Procedures.
June	1951, No 5,	The Development of Tests of Aptitude and Proficiency.
December	1951, No 6,	Human Factors in Accidents.
March	1953, No 7,	Aging and Aircrew Proficiency.
August	1953, No 8,	Situational Tests of Leadership.
September	1953, No 9,	Research on Near-Accidents.
December	1954, No 10,	Trouble-Shooting.
December	1954, No 11,	Personnel Research in Government and Industry.
January	1956, No 12,	Supervisor Participation in Development of Industrial Tests.
April	1957, No 13,	Research on the Selection of Aircrew Personnel.
September	1957, No 14,	Situational Tests for Evaluating Supervisory Skill.
May	1959, No 15,	Improving Performance in Loading Operations.

ABKÜRZUNGEN

AIR	American Institute for Research
AMA	American Management Association
APA	American Psychological Association
BWI	Betriebswissenschaftliches Institut an der Eidgenössischen Technischen Hochschule
DGP	Deutsche Gesellschaft für Personalwesen
Diss	Dissertation
HBR	Harvard Business Review
HSG	Hochschule St. Gallen
IO	Industrielle Organisation
JCP	Journal of Consulting Psychology
NIMH	National Institutes of Mental Health
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
PP	Personnel Psychology
SRA	Science Research Associates
TFB	Taschenbuch für Betriebswirtschaft
ZfO	Zeitschrift für Organisation

EINLEITUNG

„Der richtige Mann an den richtigen Platz."
Dies ist die volkstümliche Formel für ein ebenso bekanntes wie kompliziertes Problem der heutigen Industriegesellschaft. Nicht nur vom Blickwinkel der Organisation aus, sondern auch vom Standpunkt einer größeren menschlichen Befriedigung in der Arbeit, verdient diese Forderung vermehrte Beachtung und intensivere Forschung.

Dem Postulat, daß jedermann diejenige Aufgabe erfüllen kann, für die er sich am besten eignet und in der er die größtmögliche Befriedigung findet, steht eine Vielzahl von Schwierigkeiten gegenüber. Einerseits sind es die sachlichen und organisatorischen Gesichtspunkte wie die schlechte Transparenz des Arbeitsmarktes, die unzähligen Berufe mit ihren spezifischen Anforderungen oder die Verschiedenheit und Einmaligkeit des Milieus, die es zu berücksichtigen gilt, andrerseits spielen menschliche Gesichtspunkte wie Veranlagung, Herkunft, Erfahrung, Gewohnheit, Trägheit, materielle Schwierigkeiten oder Unwissenheit eine entscheidende Rolle. Die Schwierigkeiten liegen also in der Verschiedenheit zwischen den Anforderungen, welche die Erfüllung einer Aufgabe an den Menschen stellen, und in dem, was der Mensch an Können und Wollen mitbringt, kurz, in der Diskrepanz der Zielsetzungen von Organisation und Mensch.

Ist es möglich, diese gegensätzlichen Pole auf einen Nenner zu bringen?

Wir sind uns bewußt, mit der vorliegenden Arbeit keine grundsätzlich neuen Erkenntnisse zu verbreiten. Man hat schon immer versucht, mit den Mitteln der Charakterologie, dem Arsenal von Tests, den Arbeitsplatzbewertungen und den Persönlichkeitsqualifikationen den auseinanderstrebenden Zielsetzungen von Mensch und Organisation entgegenzusteuern und die Tauglichkeit und Eignung eines Menschen für eine bestimmte Aufgabe zu prognostizieren.

Die Ergebnisse der bekannten Methoden lassen aber trotzdem die berechtigte Frage zu, wo eigentlich die Ansatzpunkte für eine bessere Übereinstimmung von Anforderung und Können zu suchen sind.

Charakterologien und Tests geben vielfach nur Auskunft über die Grunddispositionen und Folgeeigenschaften des Menschen. Sie lassen meistens keine direkten Aussagen über das Verhalten in einer bestimmten Anforderungssituation zu, weil die Motive, die zu einer spezifischen Verhaltensweise führen, keine Berücksichtigung finden.

Eine Konfrontation von Organisation und Mensch setzt zweierlei voraus: die Kenntnis der Anforderungselemente, und die Kenntnis des Verhaltens des Menschen in der Situation, in die sich der Mensch gestellt sieht. Unsere Vorstellung beruht alsdann auf einem Vergleich der Anfor-

derungen, welche die Lösung einer bestimmten Aufgabe stellt, mit den Verhaltensdispositionen, die der Mensch auf Grund seiner Anlagen, Erfahrungen und Fähigkeiten, seiner persönlichen Zielsetzungen und Motive mitbringt.

Wir gehen dabei von der These aus, daß sich in der technisierten, automatisierten und versachlichten Arbeitswelt das Verhalten des Menschen verselbständigt. Es ist daher kaum mehr ergiebig, das Verhalten von innen, vom Charakter, den Anlagen, Prinzipien und Überzeugungen zu interpretieren, sondern wir versuchen, den Menschen in seinen Motiven und seinem Verhalten von außen zu beleuchten. Der Versuch, das Verhältnis des Menschen zur Umwelt zu klären und die Motivstrukturen zu erfassen, soll uns erlauben, Aussagen über die Eignung zu einer Dauerfunktion unter gegebenen Umständen zu machen und die Bewährungswahrscheinlichkeit gegenüber Ansprüchen, Forderungen und Belastungen vorauszusehen.

Unsere Fragestellung lautet aber nicht, ob sich ein bestimmtes Individuum für eine ganz spezifische Aufgabe eigne, sondern ob die Bestimmung eines *Typus* von Menschen möglich ist, der zwar *nicht alle* Anforderungselemente zu erfüllen vermag, jedoch über die hervorstechendsten, dominierenden, die *typischen* Verhaltensmerkmale verfügt. Wir fragen also, ob sich ein Eignungstyp (d. h. eine Mehrzahl von Personen mit den gleichen Verhaltensmerkmalen) finden läßt, der einer bestimmten Anforderungssituation gewachsen ist, kurz, sich am besten dafür eignet. Darüber hinaus versuchen wir zu erfahren, in welchem Maß sich ein bestimmter Typ für die Lösung einer andern Aufgabe eignet und welche Verhaltens-Eigenschaften er für andere Anforderungssituationen mitbringt.

Die Spannweite des Themas erlaubt uns allerdings nicht, alle Aspekte des menschlichen Verhaltens aufzuzeigen und alle Faktoren, die für eine typische Eignung mitbestimmend sind, in dieses theoretische Schema einzubauen. Wir sehen uns gezwungen, zu abstrahieren und mit Modellen zu arbeiten, die Einblick in die wesentlichsten Zusammenhänge von Organisation und Verhalten geben. Dabei beschränken wir uns auf *eine* mögliche Darstellung, die auch Aussicht hat, in der Praxis verwirklicht werden zu können. Es ist ein Hinweis darauf, wie man mit Hilfe einer Typologie am ehesten die beste Eignung zu bestimmen vermag.

Die Frage, welches der richtige Typ für die Erfüllung einer Aufgabe sei, kann nur beantwortet werden, wenn wir auch wissen, was von seiten der Organisation aus unternommen werden kann, damit der richtige Typ die besten Voraussetzungen zur Erfüllung seiner Aufgabe vorfindet.

Diese Forderung schließt zugleich die Absage an eine generelle Lösung ein und verlangt eine Themenabgrenzung. Den Problemkreis der typischen Eignung beschränken wir im folgenden auf das Gebiet der Unternehmungsorganisation.

Zum besseren Verständnis des Vorgehens und der gesteckten Ziele bedarf es noch einiger sachlicher Vorbemerkungen. Es wäre vor allem illusorisch, zu erwarten, die gewonnenen Erkenntnisse stünden in Form von fertigen Rezepten zur Verfügung. Die vorliegende Arbeit soll lediglich eine theoretische Betrachtung sein über die Möglichkeiten eines besseren Einsatzes der menschlichen Arbeitskraft und die sich bietenden Chancen, aus dem Kräftespiel von Mensch und Organisation, für beide Teile, den größten Nutzen zu ziehen. Sie ist als Fragenkomplex aufzufassen und will Anregungen zu Verbesserungen geben. Darüber hinaus möchte die Arbeit als Beitrag in der Aufstellung eines Forschungsprogramms angesehen werden, deren Ziel es ist, dem Menschen in der heutigen Unternehmungsorganisation eine größere Befriedigung in seiner Arbeit zu verschaffen. Wir können uns aber leider nicht auf erhärtete, selbst durchgeführte Feldanalysen stützen, sondern sind auf die Erkenntnisse der neueren Literatur auf dem Gebiete der Organisation, der Führung, der Motiv- und Verhaltensforschung etc. angewiesen, auf denen wir aufbauen und einige Schlüsse zu ziehen versuchen.

Obwohl der Problemkreis der Eignung schon eingehend bearbeitet wurde, steht doch fest, daß die grundsätzlichen Fragen, besonders im Hinblick auf die zukünftige Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur, noch keineswegs gelöst sind. Die Bearbeitung dieses Themas findet ihre Berechtigung im Anregen und Aufzeigen von Möglichkeiten, wie diese theoretischen Darlegungen in Feldanalysen anzuwenden und auf ihre Gültigkeit und Aussagekraft hin zu untersuchen wären.

Auf der Suche nach der typischen Eignung konfrontieren wir typisches Verhalten mit spezifischen Anforderungssituationen der Organisation. Das Auswerten der Situationen des Alltags erscheint uns dabei als das verläßlichste Mittel im methodischen Vorgehen.

Wir beginnen mit der Darstellung der neueren Ansichten über die Organisation, wobei wir uns auf die „soziale Organisation" stützen, in deren Mittelpunkt der Mensch und sein komplexes Beziehungsnetz steht. Die Struktur der Organisation wird dabei nicht nur als Zuständigkeitsordnung, als rationales System geplanter Beziehungen gewertet, sondern in erster Linie als ein System zwischenmenschlicher Beziehungen.

Das folgende Kapitel gilt dem Menschen und seinem Verhalten in dieser Organisation. Wir versuchen herauszufinden, warum sich der Mensch gegenüber der Organisation in einer bestimmten Weise verhält, und auf welche Dispositionen und Motive sein Verhalten zurückgeführt werden kann.

Bevor die Organisationsstruktur mit ihren vielen Anforderungselementen der Struktur des menschlichen Verhaltens gegenübergestellt wird, machen wir uns auf die Suche nach einem typischen Verhalten. Dafür ziehen wir die Erkenntnisse der bekannten Typologien zu Rate, fragen nach dem

Beitrag der einzelnen Theorien und nach den Anhaltspunkten, die uns erlauben, aus den Erscheinungsformen des Typs bestimmte Verhaltensphänomene abzulesen. Wir versuchen sodann abzuklären, ob eine Typologie des Verhaltens überhaupt möglich ist, und ob für eine bestimmte Anforderungssituation ein bestimmter Typ gefunden werden kann. Diese Problemkreise setzen ihrerseits die Beantwortung der Fragenkomplexe voraus, ob es möglich ist, Verhaltensmerkmale zu finden, die für einen Typus bestimmend sind, und ob die Aussicht besteht, Typen zu finden, die sich für verschiedenartige Tätigkeiten eignen.
Bevor versucht wird, diese Fragen zu beantworten, betrachten wir die Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Organisation. Dabei werden den Anforderungen aus der Struktur das Maß der Eignung und ihre Einflußfaktoren gegenübergestellt.
Die Erkennungsmethoden zur Eignungsbeurteilung, die uns wiederum Merkmale zur Feststellung des typischen Verhaltens liefern sollen, werden sodann kurz gestreift.
Auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse, welche uns einerseits die Organisation mit ihrem strukturierten Aufbau vermittelt, und die andererseits aus der Analyse des menschlichen Verhaltens resultieren, wagen wir den Versuch des theoretischen Aufbaues einer Eignungstypologie. Wir stützen uns bei diesen Vorgehen auf die Technik der kritischen Vorfälle, welche eine Bestimmung des typischen Verhaltens in einer gegebenen Anforderungssituation gestattet.
Der Zweck und das Ziel einer Typologie der Eignung wird darin gesehen, dem Menschen innerhalb der Unternehmungsorganisation jene Möglichkeiten zu erschließen, die ihm selbst die größte Befriedigung bringen, zugleich aber der Organisation eine optimale Leistung in Aussicht stellen.

1 Das Beziehungsnetz der Organisation

11 Die Organisation und ihre Erscheinungsbilder

Wo immer sich Menschen zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe zusammenschließen, ist Ordnung und Regelung nötig, wird die Forderung nach *Organisation* gestellt. Die Organisation kann demnach als ein System von bewußt koordinierten Tätigkeiten oder Kräften zweier oder mehrerer Menschen[1] aufgefaßt werden.
Eulenberg[2] unterscheidet zwischen natürlicher Organisation, wie Familienverband, Nachbarschaft, Sippe, und künstlicher Organisation, die von Menschen bewußt geschaffen ist.

1) Zit. 13 (15)
2) Vgl. 10 (34)

Innerhalb der künstlichen Organisationen beschränken wir uns auf die Betrachtung der betriebswirtschaftlichen oder Unternehmungsorganisation.

Unter Unternehmungsorganisition versteht Ulrich[3] ein System von Regelungen in der Unternehmung, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken.

Nehmen wir als Ausgangspunkt für die Betrachtung der Organisation die klassischen Organisationssysteme, so treten darin vornehmlich folgende wesentliche Merkmale[4] hervor:

— Grundsatz der gesicherten Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen Arbeitsleistung.
— Grundsatz der Erhaltung der Organisation durch ein System, das die Stabilität, die Elastizität und die Kontinuität zu behaupten hilft.
— Grundsatz der gegliederten Einheit der Organisation durch Regelungen und Richtlinien über die Arbeitsteilung und Spezialisierung, die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, den hierarchischen Stellenaufbau, die Informations- und Kommunikationswege, die allgemeinen Vorschriften über Ordnung und Disziplin usw.

Verschiedene klassische Organisationskonzeptionen haben gemeinsam, sich als geschlossene Systeme geltender betrieblicher Regelungen zu präsentieren, in die entweder alle relevanten Bezugsgrößen eingebaut oder in denen vereinfachte Modelle des betrieblichen Geschehens entwickelt werden. Die einen erweisen sich in der Praxis als „unmanageable", die andern laufen Gefahr, als unrealistisch und nicht repräsentativ verworfen zu werden.

Neuere Organisationstheorien weisen darauf hin, daß die Organisation niemals ein geschlossenes System und daher auch nicht Selbstzweck, sondern immer nur Mittel zum Zweck sein kann[5]. Sie sehen das Mittel vor allem in einer planvollen Zuordnung von Menschen und Sachen zum Zwecke eines geregelten Arbeitsablaufes aller Tätigkeiten innerhalb der Organisation[6].

Der Mensch als individuelle Persönlichkeit findet darin vermehrte Beachtung. Die Organisation, wie sie sich in der Wirklichkeit zeigt, kann nicht mehr frei von personellen Überlegungen sein; sie stellt eine Integration von ökonomischen, juristischen, soziologischen und technischen Aspekten dar.

Führende amerikanische Organisationstheoretiker wie Likert, Argyris, Bakke, Haire usw. wollen die Unternehmungsorganisation als eine soziale

3) Zit. 48 (99)
4) Vgl. 54 (149); 98 (9)
5) Vgl. 15 (167)
6) Vgl. 54 (13)

Organisation verstanden wissen, als eine Gemeinschaft interaktiver menschlicher Wesen.

Die Konzeption dieser sozialen Organisation besteht darin, die divergierenden Zielstrebigkeiten der Elemente innerhalb der Organisationsstruktur, der Elemente in der Struktur der aktiven Menschen in der Organisation und der Elemente in der Struktur der Umweltfaktoren dynamisch zu *integrieren*[7].

Bakke[8] definiert die soziale Organisation als ein fortschreitendes System von differenzierten und koordinierten menschlichen Tätigkeiten, in welchem spezifisch menschliche, materielle, monetäre, ideelle und natürliche Kräfte herangezogen, transformiert und zu einem einzigen problemlösenden Ganzen zusammengeschweißt werden. Diese Einheit ist ausgerichtet auf die Befriedigung besonderer menschlicher Bedürfnisse, und diese wiederum im Zusammenhang mit andern Systemen menschlicher Tätigkeiten und Kräften der Umwelt.

Kosiol[9] spricht von einer integrativen Verflochtenheit als einem Wesensmerkmal der Organisation, während Gerwig[10] noch einen Schritt weiter geht und nur dann von Organisation spricht, wenn die damit zusammengefaßte Ganzheit auch in der Lage ist, Selbstheilungs- und Selbstbildungskräfte hervorzubringen.

Eine Organismus-Analogie ist für die Unternehmungsorganisation jedoch nicht haltbar, weil der Unterschied zwischen Organismen der Natur und künstlichen Organisationen darin besteht, daß die letzteren von *Menschen* geschaffen und gewollt werden. Ein wesentlicher Unterschied besteht auch darin, daß sich innerhalb eines Organismus das Leben des einzelnen Teiles in seiner Organfunktion erschöpft, während die Teile einer Organisation außerhalb der Organisation selbständige und von dieser unabhängige andere Funktionen erfüllen können.

Es ist in der Organisation auch nicht so, daß alle Teile Organfunktionen auszuüben haben, noch ist die Arbeitsteilung eine notwendige organische. Der Organismus kann der Organisation wohl als Vorbild dienen für die Schaffung derjenigen Werteinheiten, welche in der Natur durch den Organismus hergestellt werden. Zu berücksichtigen bleibt aber, daß in der Organisation Einzelmenschen, d. h. denkende Wertsubjekte sind, die nicht auf Grund von Naturgesetzen Werteinheiten schaffen, sondern durch die wertgesetzliche Lenkung der einzelnen menschlichen Kraft[11].

Jede lebende Organisation besteht aus einer Anhäufung zielstrebiger, denkender Individuen. Jedes Individuum sucht seine spezifischen Ziele

7) Vgl. 53 (32)
8) Vgl. 53 (37)
9) Vgl. 54 (49)
10) Vgl. 54 (49)
11) Vgl. 62 (214)

zu erreichen, indem es sich gleichzeitig an die inneren und äußeren Gegebenheiten der Organisation anpaßt.

Eine Konzeption, welche die realen Verhältnisse einer Organisation reflektieren soll, stützt sich daher vor allem auf das *Verhalten* der Individuen in der Organisation, und zwar das Verhalten im Zustand des sozialen Gleichgewichts.

Soziales Gleichgewicht liegt dann vor, wenn die sozialen Kontrollmechanismen, sei es die Kontrolle durch die Gruppe selbst, sei es die Kontrolle durch Vorgesetzte, wirksam sind, wenn also die Bereitschaft der Mitglieder zur Zusammenarbeit erhalten bleibt[12].

Soziales Gleichgewicht kann sich aber nur einstellen, wenn es durch das organisatorische Gleichgewicht induziert wird, d. h. wenn das Gleichgewicht auf der Seite der Organisationsstruktur gegeben und anerkannt ist. Das Gleichgewicht ist dann vorhanden, wenn für jede Komponente des Organisationssystems ein entsprechender Nützlichkeitswert gefunden werden kann[13].

Für das Verständnis der Verhaltensphänomene in der Organisation kommt uns die Theorie der Rückkopplung zu Hilfe, in der das individuelle Verhalten auf sein Ergebnis hin geprüft wird und der Erfolg oder Mißerfolg dieses Ergebnisses das zukünftige Verhalten[14] des Individuums in der Organisation beeinflußt. Das will heißen, daß im Verhalten der Organisations-Partner jede Aktion des einen als Auslösungsmechanismus für eine Reaktion des andern Partners fungiert, die ihrerseits wieder eine Gegenreaktion des ersten Partners auslöst usw., bis der Kreisprozeß geschlossen ist[15].

Das organisatorische Gleichgewicht basiert, neben dem Prinzip der Rückkopplung, auch noch auf dem Prinzip der Stufenschaltung. Wenn Rückkopplung als das einfachste Korrelat des Verhaltensphänomens der *Anpassung* gilt, so schließt das Prinzip der Stufenschaltung darüber hinaus noch die Charakteristika des *Wahlvermögens* oder der Spontaneität mit ein.

Die Stufenfunktion ist augenfällig im System der Organisation. Falls nämlich die Umweltänderungen innerhalb oder außerhalb der Organisation so sind, daß kein einziger Wert der Variablen (wie Organisationsstruktur, Vorgesetzter, Gruppe, Individuum, Kommunikationswege) einen Gleichgewichtszustand herbeiführen kann, so tritt unweigerlich eine neue Schaltung in Funktion. Das System macht gleichsam einen Sprung und sucht nun entlang einer neuen Variablen seinen alten stabilen Zustand[16].

12) Zit. 13 (52)
13) Vgl. 31 (84)
14) Zit. 12 (18)
15) Vgl. 52 (15)
16) Zit. 52 (54)

(Beispiel: Austritt aus der Organisation, Änderung in der Struktur usw.) Praktisch ist die Gleichgewichtstendenz oder die Homöostasis[17] erkennbar, wenn alle Tätigkeiten in der Organisation dahin zielen, die Organisation als Ganzes zu stabilisieren und zu beleben und sie, ohne wesentliche Verluste ihrer Funktionstüchtigkeit, an die Vielfalt von Umweltsänderungen anzupassen.

Wichtige Voraussetzungen für den Zustand des Gleichgewichtes sind funktionstüchtige Informationssysteme, die Aufschluß über alle Tätigkeiten innerhalb der Organisation geben, und die ihrerseits wieder bestimmend sind für die Vermenschlichung der direkten Beziehungen unter den Partnern und für die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse durch Verminderung der sozialen Spannungen, die einer Organisation innewohnen.

Überall dort, wo die individuellen Zielsetzungen vom Organisationssystem oder der *formellen* Organisation nicht oder zu wenig berücksichtigt werden, tritt die *informelle,* nicht geplante Organisation auf, um das Gleichgewicht zwischen Kooperationsbereitschaft und definiertem Unternehmungsziel zu gewährleisten.

Die informelle Organisation kann demnach verstanden werden als dasjenige Netz von nicht geplanten personellen und sozialen Beziehungen und Verhaltensnormen, das aus der Tatsache abgeleitet wird, daß die Organisationspartner soziale Wesen sind und sich auch als soziale Wesen verhalten, mitbestimmt durch ihre Gewohnheiten, Sitten, Herkunft, Wünsche und Erwartungen.

Als Beispiel der informellen Organisation sei die informelle Gruppe erwähnt, die wohl einen von der Organisation bestimmten Vorgesetzten hat, sich aber nicht seinen Direktiven fügt. Die Gruppe hört auf die Meinung desjenigen Mitarbeiters, der am meisten Sympathien auf sich vereinigt. Dieser gibt den Ton an.

Formelle und informelle Organisation sind nicht voneinander getrennt erkennbare Systeme; sie finden sich in der Wirklichkeit immer nur als die gegebene Einheit der sozialen Organisation.

Das Ziel jeder Unternehmungsorganisation ist die Erstellung einer bestimmten Leistung unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit. Das zentrale Problem besteht darin, ein dauerndes produktives *und* harmonisches Zusammenwirken von Organisation und Mensch zu erreichen. Dabei erkennen wir die Grenzen der Organisation im nicht organisierbaren menschlichen Individuum mit seinen persönlichen Zielsetzungen.

Die Organisation mit ihren Kompetenzabgrenzungen, ihren Funktionen und Stellen muß in einer Welt funktionieren, in der, neben Logik und rationellen Zielen, menschliche Gefühle, Bedürfnisse und Einstellungen

17) Vgl. 53 (13) Bakke

wirksam sind[18]. Es ist daher wesentlich, die Kräfte und Verhaltenseigenschaften des Menschen zu erkennen und sie bewußt im Sinne des Unternehmungszieles zu fördern.
Im folgenden interessiert uns vor allem die innere Struktur der sozialen Organisation, d. h. das lebendige Gefüge aktiver Menschen, die in gegenseitigen Beziehungen zueinander stehen.

12 Organisationsstrukturen

Wo sich Elemente zu einem sinnvollen Ganzen zusammenfügen, treten Strukturen auf, deren Aufbau bestimmten Gesetzen folgt[19].
Analog den Gesetzen in der Biologie, legt die Organisationsstruktur einer Unternehmung fest, welche Stellen und Personen für die Erfüllung bestimmter Aufgaben zuständig sind, und wer im Rahmen dieser Aufgaben berechtigt ist, Entscheide zu treffen, anzuordnen und zu kontrollieren.
Die Abstimmung der Aufgabenerfüllung wird erreicht durch eine funktionale Regelung der organisatorischen Beziehungen. Die Organisationsstruktur bildet die notwendige Zuständigkeitsordnung, welche die gewollte Arbeitsteilung unter den Mitarbeitern festlegt und die Grundprinzipien für ein organisationsgerechtes Zusammenwirken aufzeigt[20].
Betrachtet man die Organisationsstruktur vom Unternehmungsziel aus, so ist das erste Erfordernis, die Teilaufgaben so zu bilden, zu ordnen und zu verteilen, daß sie allen rationalen Forderungen der Organisation gerecht werden.

Diese Forderungen äußern sich etwa in:

der Spezialisierung der Aufgaben, mit dem Kriterium der Kostensenkung
der Befehlskette, mit den Kriterien Anweisung, Kontrolle und Koordination
der Einheitlichkeit der Befehle, mit dem Kriterium der Anpassung der individuellen Zielsetzungen an die Ziele der Organisation
der Kontrollspanne, mit dem Kriterium der Abhängigkeit und Passivität der Mitarbeiter

Zum System der geltenden Regeln, dessen Zusammenhang unter dem Gesichtspunkt der Oberaufgabe oder des Unternehmungszieles erklärbar ist, gehört nicht nur die Arbeitsteilung, sondern auch die Zuständigkeitsordnung und die Kompetenzverteilung. Aus der Verteilung der Kompetenzen lassen sich die Prinzipien des Instanzenbaues (die mit der Abteilungs- und Stellengliederung identisch sind) herleiten.

18) Vgl. 13 (66)
19) Zit. 52 (12)
20) Vgl. 100 (6)

Die Verwirklichung der rationalen Forderungen der Organisation kann durch ganz verschiedene Regelungen der Abteilungs- und Stellenbeziehungen erreicht werden. Es soll daher kurz auf die wichtigsten drei Typen von Organisationsstrukturen eingegangen werden, die jedoch in der Praxis kaum in reiner Form anzutreffen sind.

— In der *Linienorganisation* ist das Prinzip des Instanzenweges verwirklicht. Die Einheitlichkeit der Befehle und die Befehlskette führen zwingend zur organisatorischen Zentralisation. Je ausgeprägter in diesem System die Tiefengliederung der Funktionen vorangetrieben wird, umso schwerfälliger und starrer erscheint die Organisationsform gegenüber den wechselnden Anforderungen des Alltags, weil sie die obersten Funktionsträger mit einem nicht mehr erfüllbaren Maß an Arbeit belastet. Die Linienorganisation vermag auch der Tendenz zur Spezialisierung in keiner Weise gerecht zu werden, da das Prinzip der Spezialisierung einer Breitengliederung der Linie ruft. Dadurch haben sich die obersten Instanzen noch mehr mit Entscheiden des täglichen Ablaufes zu befassen. Der Anwendungsbereich der Linienorganisation bleibt daher auf kleine Unternehmen beschränkt.

— Die *funktionale Organisation* vertritt, im Gegensatz zur Linienorganisation, das Prinzip der Dezentralisation und der Spezialisierung. Die Einheitlichkeit der Befehlswege und des Auftragsempfanges wird hier aufgehoben. Da es aber in der Praxis kaum möglich sein wird, die Kompetenzen der übergeordneten Stellen in jedem Falle scharf abzugrenzen, lassen sich Konflikte bei den Auftragsempfängern nur schwer vermeiden, weil nicht gleichzeitig mehrere, inhaltlich verschiedene Aufgaben in der gleichen Zeiteinheit gelöst werden können.

  Die Kontrollmöglichkeit über den Auftragsempfänger ist umso geringer, je mehr übergeordnete Stellen mit verschieden breiten Kompetenzbereichen zur Auftragserteilung befugt sind.

  Taylors Funktionsmeistertum[21], das als bekanntestes System vom Gesichtspunkt der Organisationsstruktur aus besonders interessiert, beruht auf den folgenden Grundgedanken:

  — Bisher stand die „Persönlichkeit" an erster Stelle; in Zukunft werden die Organisation und das System an die erste Stelle treten.
  — Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung wird verneint.
  — Betriebsleiter und Gruppenmeister werden notwendigerweise durch einen Stab unterstützt und zum Teil ersetzt[22].

  Das auffallendste Merkmal des Funktionssystems beruht auf der Tatsache, daß jeder Arbeiter seine täglichen Anweisungen und seine Unterstützung, statt wie bis anhin durch einen Meister, von acht ver-

21) Vgl. 54 (19)
22) Vgl. 11 (54)

schiedenen Funktionsträgern empfängt, von denen jeder seine spezielle Aufgabe hat[23].

Taylors Idee vom funktionalen Organisationsaufbau stößt in der Praxis auf Widerstand, weil die Koordination der verschiedenen leitenden Stellen als besonders schwierig gilt, und weil überdies im System die irrationalen menschlichen Einflußfaktoren und das zwischenmenschliche Beziehungsnetz zu wenig Berücksichtigung und Anerkennung finden.

— Die *Stab-Linienorganisation* ist als Kompromißform zu den vorgenannten Systemen anzusehen. Die beiden Prinzipien der Linie und des Stabes sind in diesem System vereinigt, wobei die Mitarbeiter des Stabes aber keine Instanzen bilden, da sie nur beratende Funktionen erfüllen, ohne gleichzeitig über Befehlsgewalt zu verfügen. Die erforderliche Spezialisierung kann bei diesem organisatorischen Aufbau erreicht werden, ohne das Prinzip des einheitlichen Auftragsempfanges zu verletzen. Kompetenzschwierigkeiten werden vermieden, indem die Auftragserteilung nur durch den direkten Linienvorgesetzten erfolgt.

In der Praxis dürfte im Zeichen der fortschreitenden Spezialisierung eine Mischung von Stab-Linienorganisation und funktionaler Organisation am erfolgreichsten sein, weil dann die Möglichkeit besteht, einzelne Spezialisten mit Befehlsgewalt in der Linie auszustatten, während andere nur beratende Funktionen ausüben[24].

Fayol hat in seiner „Allgemeinen und industriellen Verwaltung"[25] bereits die Vorzüge des Stab-Linien-Aufbaues festgestellt. Einerseits vertritt er die These, daß für eine Verrichtung irgendwelcher Art die ausführende Stelle nur von *einem* Leiter Befehle empfangen darf, andrerseits erkennt er die Notwendigkeit des Stabes, dessen hauptsächliche Funktion als Denk-, Prüf- und Beobachtungsorgan darin besteht, unter der Einwirkung des Leiters Vorbereitungen für die Zukunft zu treffen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erforschen[26].

Obschon Fayol vorausschauend die Unternehmungsorganisation als soziale Gemeinschaft[27] bezeichnet, hat er den Schritt zur Entwicklung einer Organisationsstruktur im Hinblick auf das soziale Kooperationsgebilde nicht vollzogen. Der Grund mag darin liegen, daß Fayol alle Vorgänge, die in einer Unternehmungsorganisation stattfinden, auf die folgenden wesentlichen Funktionen verteilt[28]:

23) Vgl. 46 (132) (Gruppenmeister, Rottenführer, Geschwindigkeitsmeister, Reparaturmeister, Zeitbeamter, Arbeitsverteiler, Aufsichtsbeamter, Inspektor)
24) Vgl. 54 (20)
25) Vgl. 11
26) Vgl. 11 (57)
27) Vgl. 11 (18)

— technische Funktionen (Erzeugung, Herstellung, Umformung)
— kommerzielle Funktionen (Einkauf, Verkauf, Tausch)
— finanzwirtschaftliche Funktionen (Beschaffung und Verwendung des Kapitals)
— der Sicherheit dienende Funktionen (Schutz von Vermögen und Personen)
— Funktionen der Rechnungslegung (Inventur, Bilanz, Einkaufspreise, Statistik)
— administrative Funktionen (Vorausplanung, Organisation, Auftragserteilung, Zuordnung, Kontrolle)

Diese Grundfunktionen entsprechen den Organen der sozialen Gemeinschaft[29]. Anhand von Organisationstafeln zeigt Fayol[30] wohl die Gesamtheit des Personals, die Beschaffenheit und Grenzen jeder Abteilung, die Personen, durch die jede Stelle besetzt ist, und die Befehlswege auf. Das Festhalten an den sechs Funktionen macht es jedoch unmöglich, den komplexen strukturierten Aufbau einer Organisation, mit ihren über- und nebengeordneten materiellen und personellen Beziehungsnetzen, wirklichkeitsnah darzustellen, weil diese Funktionen in der Praxis nicht in ihrer reinen Form anzutreffen sind. So ist es z. B. durchaus gegeben, daß ein Aufgabenträger mit technischen Funktionen gleichzeitig für den Schutz von Vermögen und Personen, für die Bereitstellung statistischer Daten, für die Vorausplanung, die Organisation, Auftragserteilung und Kontrolle seiner Stelle verantwortlich ist. Aus diesem Beispiel ist ersichtlich, daß auch der Funktionsbereich einer untersten ausführenden Stelle vielfältiger und die Struktur der Zuständigkeitsordnung und Kommunikation weit komplizierter ist, als sie uns aufgezeigt wird.

Das große Verdienst Fayols bleibt ungeschmälert, weil er schon damals die Probleme der modernen Unternehmungsorganisation, vom Standpunkt der Unternehmungsaufgabe her, erkannt und durchdacht hat. So beinhalten seine Funktionen bereits die wesentlichen Elemente, die für die Eignung einer Person bestimmend sind. Allerdings begnügt sich Fayol mit der Feststellung, daß sich die Eignung der unteren Angestellten aus denselben Elementen zusammensetzt wie die der höheren, die Bedeutung und das Verhältnis dieser Elemente zueinander aber so verschieden sind, daß man die Gleichheit zunächst nur schwer erkenne[31].

Die Betrachtung der Organisationsstruktur von der Unternehmungsaufgabe her, die Gliederung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und die Zuordnung dieser Teilaufgaben auf einzelne Stellen sind zweifellos gerechtfertigt, doch vermag eine Organisationsstruktur, auf Grund dieser

28) Vgl. 11 (6)
29) Vgl. 11 (48)
30) Vgl. 11 (61)
31) Vgl. 11 (59)

Prinzipien aufgebaut, viele lebenswichtige Forderungen nicht zu erfüllen.

Kosiols[32] Aufgabengliederung, die entweder gleiche Verrichtungen, Objekte, Ränge, Phasen oder Zweckbeziehungen zum Inhalt hat, und die zusätzliche Zusammenfassung der Aufgaben nach den Kriterien: Aufgabenträger, eingesetzte Arbeitsmittel, Raum und Zeit der Erfüllung, geben Hinweise auf eine Gliederung, die sich in erster Linie auf die Aufgabenträger, d. h. die Personen, die eine bestimmte Teilaufgabe zu erfüllen haben, stützt. Die Art und Weise, wie diese Teilaufgaben den einzelnen Aufgabenträgern zugeordnet werden, bestimmt auch den Charakter der Organisationsstruktur.

Gehen wir bei der Betrachtung der Organisationsstruktur von der Organisation als einem sozialen Kooperationsgebilde von Menschen aus, so fragen wir uns:

Wer soll für eine bestimmte Aufgabe tätig sein?

Welche individuellen Motive kommen beim Aufgabenträger zum Zug?

Welche gruppenpsychologischen Vorgänge sind bestimmend für die Zusammenarbeit?

Auf diese Weise soll erreicht werden, daß jede Aufgabe von derjenigen Person erfüllt wird, die dazu am besten geeignet ist.

Letztlich können aber nur beide Betrachtungsmethoden einen vollständigen Einblick in die Struktur einer Organisation vermitteln. Eine isolierte Betrachtung der Aufgaben, wie auch eine einseitige Untersuchung der Aufgabenträger und ihrer Verhaltensnormen bleibt unvollständig, da sich beide gegenseitig bedingen[33].

Wenn wir jedoch in dieser Arbeit versuchen, eine Typologie im größeren Rahmen der sozialen Organisation aufzubauen, so scheint uns der sekundäre Weg der Betrachtungsweise, vom sozialen Kooperationsgebilde her, von der Frage: Wer hat die Stelle inne?, gerechtfertigt.

Die Struktur-Betrachtung vom Aufgabenträger her zeigt, daß die Organisation einem dauernden Wandel unterworfen ist, daß sie ständig geschieht, sich ständig erneuert durch die Wechselwirkungen der zwischenmenschlichen Beziehungen.

Es zeigt sich auch, daß die Komplexität einer Organisationsstruktur nicht von der Zahl der zu erfüllenden Teilaufgaben abhängt, sondern vom Reichtum der Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern. Ein Modelldenken ist daher recht gefährlich, weil ein kompliziertes System wie die Organisationsstruktur nicht deduzierbar ist aus den Eigenschaften der Teilaufgaben, denn der quantitative Ausbau von Elementen hat bedeutend größere qualitative Änderungen zur Folge. Ein einfaches Organugramm kann nicht der Wirklichkeit entsprechen, weil es die Fülle der gleichzeitigen Beziehungen niemals wiedergeben kann.

32) Vgl. 54 (200)

33) Vgl. 54 (197)

Bringen wir die hierarchische Struktur einer Organisation mit ihrer sozialen Struktur in Verbindung, so zeigt es sich, wie außerordentlich differenziert, pluralistisch und interdependent mit der gesamten Gesellschaft verbunden die Unternehmungsorganisation ist[34]. Wie kann dann aber die Einheit der Organisationsstruktur, die in der einheitlichen Willensbildung ihren Ausdruck findet, gewährleistet werden? Die Basis bildet, neben dem Unternehmungszweck, das aus dem Streben nach Sicherung des Lebensunterhaltes fließende Interesse aller Mitarbeiter an der Erreichung dieses Unternehmungszweckes[35]. Dabei wird die soziale Integration der Mitarbeiter durch die formelle Organisation erreicht.
Für die Analyse der Organisationsstruktur untersucht Argyris[36] die folgenden Punkte:

— Die Forderungen der formellen Organisation gegenüber dem Aufgabenträger, welche die Politik, die Praktiken und die Forderungen gegenüber der betreffenden Stelle einschließen.
— Die Geneigtheit oder Empfänglichkeit, welche der Aufgabenträger äußert in bezug auf Salär, Sicherheit, Kontrolle, Nichteinmischung, Zusammengehörigkeitsgefühl.
— Die informellen Tätigkeiten, mit welchen sich der Aufgabenträger befaßt, um sich dadurch an die formelle Organisation anzupassen.
— Die Reaktion der Organisation (repräsentiert durch die Leitung) auf die informellen Tätigkeiten.

Auf Grund dieser Kategorien wird ein Modell entwickelt, welches die Komponenten Organisation und Aufgabenträger in Wechselbeziehung zueinander setzt, und zwar so, daß dieser Prozeß selbsterhaltend wirkt.

13 Zusammenfassung

Wenn wir zusammenfassend auf die letzte Frage der Einheit der Organisationsstruktur eintreten, so gehen wir davon aus, daß sich die Unternehmungsorganisation im Gleichgewichtszustand befindet, wobei sowohl die Organisation als auch die Mitarbeiter auf Selbstverwirklichung hinzielen. Zur Erreichung der Unternehmungsziele ist die Kenntnis des inneren Aufbaues der Organisation mit ihren komplexen vertikalen und horizontalen Beziehungsnetzen unerläßlich. Dem Aufgabenträger kommt dabei die wichtigste Beachtung zu, denn hier wird festgelegt, wie die persönlichen Beziehungen und die Art der Zusammenarbeit spielen sollen und wie sich die Gesetzmäßigkeiten in der Gruppe äußern.
Es zeigt sich deutlich, daß die gute Organisationsstruktur in weitgehendem Maße von der Führung abhängt, ja, daß die Führung und die Führungspraxis ausschlaggebend für das Funktionieren einer Organisation sind.

34) Vgl. 24 (133) 35) Vgl. 24 (133) 36) Vgl. 53 (129)

2 Der Faktor Mensch

21 Über die Persönlichkeit

Der Erfolg oder Mißerfolg einer sozialen Organisation hängt weitgehend von der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen ab; und die Art der Beziehungen wiederum ist Ausdruck der Persönlichkeit der Aufgabenträger.
Im folgenden versuchen wir, etwas näher auf die Persönlichkeit und ihre Struktur einzugehen.

211 Begriff der Persönlichkeit

Die moderne Psychologie hat viele Methoden zur Erkenntnis der Persönlichkeit entwickelt. Viele dieser Betrachtungen sind auf eine möglichst exakte Erfassung der Einzelzüge gerichtet. Ein so kompliziertes System wie die Persönlichkeit kann aber nicht in beschreibbare Einzelaspekte zerlegt werden, ohne daß ein nicht erfaßbarer und nicht erkennbarer „Rest" bleibt, der gerade das typisch Individuelle und Einmalige einer Persönlichkeit ausmacht.
Angesichts der „Vieldimensionalität"[1] der Persönlichkeit ist es nicht leicht, einen aussagefähigen Begriff zu finden. Dieser wird weitgehend von der subjektiven Wertskala des Betrachters beeinflußt sein.
Persönlichkeit wird oft verstanden als Begnadigung, als Genie oder, nach Kant, als der durch Leistung und Sittlichkeit hervorgegangene Mensch. Hier wird Persönlichkeit als innere Machtausstattung, dort als von außen Verarbeitetes verstanden.
Remplein bezeichnet als Persönlichkeit den einzelnen Menschen unter dem Gesichtspunkte der Teilhabe an der geistigen Welt[2]. Dabei schließt die Persönlichkeit die Orientierung an der geistigen Wertordnung im Vollzuge der Selbstbestimmung ein.
Wenn Remplein unter Persönlichkeit jenen Menschen versteht, der sein Wissen zu einer geschlossenen Weltanschauung vereint, seinen Geschmack gebildet, sein Denken zur Klarheit geführt, sich selbst zu Haltung und Takt erzogen hat[3], so kann diese Definition nur partielle Gültigkeit haben. Eine geschlossene Weltanschauung basiert nicht nur auf geistigen Werten, sondern gründet ebensosehr auf der Art und der Tiefe des persönlichen Glaubens. Die Struktur der individuellen geistigen *und* seelischen Wertskala ist daher bestimmend für den Begriff der Persönlichkeit. Werden zum Beispiel die Selbsterziehung zu Haltung und Takt oder die Bildung des Geschmacks auch unter dem Gesichtspunkt des Glaubens und

1) Vgl. 34 (37)
2) Zit. 34 (35)
3) Vgl. 34 (35)

nicht nur des Wissens betrachtet, so erscheint die Persönlichkeit ungleich komplexer als sie von Remplein definiert wird.
Person ist der Mensch von Natur aus, auf Grund der Anlage- und Umweltsfaktoren. Die Persönlichkeit aber schließt das erstrebenswerte Ziel, das jeder einzelne hat, in sich. Wir gehen davon aus, daß sich jeder Mensch in mehr oder weniger ausgeprägter Form um die Erreichung höherer Werte bemüht. Daß der Bogen der Wertskala sehr weit gespannt werden muß, versteht sich aus der Vieldimensionalität der Persönlichkeit, denn je nach dem Grad der Lebendigkeit, der Eigenart und der inneren Harmonie tritt die Persönlichkeit mehr oder weniger stark in Erscheinung.
Wir müssen uns darauf beschränken, einiges über die individuelle und die typische Eigenart der Persönlichkeit auszusagen und Möglichkeiten der Entwicklung der Persönlichkeit innerhalb der Unternehmungsorganisation aufzuzeigen.

212 Die Struktur der Persönlichkeit und ihre Dominanten

Struktur ist ein Beziehungsnetz von Elementen oder elementaren Prozessen[4].
Bei der Persönlichkeit ist es das Ordnungsgefüge der seelischen Dispositionen wie das Erleben und Verhalten, die in relativ festen Beziehungen der Über-, Unter- und Nebenordnung zueinander stehen.
In jeder Persönlichkeit verhalten sich die Bereiche der Vitalität, des Temperamentes, des Charakters und der Begabung in einer bestimmten, einmaligen Ordnung zueinander. Je nachdem, welche Seiten der Persönlichkeit vorherrschen, treten im seelischen Bild eines Menschen die Hauptkräfte: Sinne, Triebe, Affekte, Stimmungen, Wille, Gefühl oder Verstand hervor.
Remplein[5] unterscheidet nach den wichtigsten Grund- und Folgeeigenschaften (Figur 1)

Figur 1
Grund- und Folgeeigenschaften nach Remplein

Sinnenmensch		Willensmensch		Gefühlsmensch		Verstandesmensch	
+	—	+	—	+	—	+	—
Augenmensch Ohrenmensch Geruchsmensch Tastmensch Geschmacksmensch	Triebmensch Affektmensch Stimmungsmensch	Selbstbeherrschung	Herrschsucht	Gefühlsreichtum	Gefühlsabhängigkeit	Verstandesstärke	Kritiksucht

4) Zit. 52 (12)

5) Vgl. 34 (392, 395)

Dabei lassen die positiven oder negativen Dominanten der Persönlichkeitsstruktur, je nach ihrem Vorherrschen, auf gewisse Dispositionen schließen, welche das seelische Erscheinungsbild eines Menschen bestimmen.
Nehmen wir als Beispiel den Willensmenschen und stellen der positiven Dominante der Selbstbeherrschung die negative der Herrschsucht gegenüber, so lassen sich etwa folgende gegensätzliche Begriffspaare finden:

Selbstdisziplin	—	Härte gegen andere
Haltung	—	Rücksichtslosigkeit
Leistungsbereitschaft	—	Unerbittlichkeit
Triebüberwindung	—	Triebschwäche

Die Verfeinerung dieses Schemas soll helfen, die Strukturdominante freizulegen und die Hierarchie der Eigenschaften innerhalb der Gesamtpersönlichkeit darzustellen.
Wir sehen daraus, daß der Grad der Differenziertheit der Persönlichkeit abhängt von der Zahl der unterscheidbaren Einzelzüge und Hauptkräfte. Dieses dispositionelle Ganze einer Persönlichkeit ist aber nicht gegeben, sondern es entwickelt sich selbständig neu aus den Wechselbeziehungen der Anlage- und Umweltsfaktoren.

213 Die verschiedenen Betrachtungsweisen der Persönlichkeit

Der Standort des Betrachters und das Ziel der Analyse entscheiden weitgehend über deren Aufbau und die Bedeutung der Bezugs- und Einflußgrößen, die das Bild der Persönlichkeit prägen.
Der theoretische Psychologe, der seine Analyse im Hinblick auf eine erfolgreiche Therapie aufbaut, wird unvergleichlich komplexere Probleme antreffen als beispielsweise der Arbeitspsychologe, der die Persönlichkeit nur im Bezugsrahmen der Arbeitswelt untersucht.
Allerdings sind für den letzteren die Erkenntnisse des Psychoanalytikers unerläßlich, wenn es gilt, die Grundstruktur des Menschen und sein charakteristisches Verhalten in Beziehung zu einer mehr oder weniger gegebenen Arbeitswelt zu bringen. Von der betriebswirtschaftlichen Seite aus können wir keinesfalls eine allgemeine Psychologie darstellen. Um aber diese Arbeit bewältigen zu können, müssen wir einen Begriff vom Aufbau der Persönlichkeit und den Ursachen des menschlichen Verhaltens haben.
Im Rahmen dieser Arbeit soll die Persönlichkeit des arbeitenden Menschen und die Art seines Verhaltens in bezug auf die Berufstauglichkeit innerhalb der sozialen Organisation untersucht werden. Die Begriffsbildung hat sich dabei den mehr praktischen Gegebenheiten anzupassen.

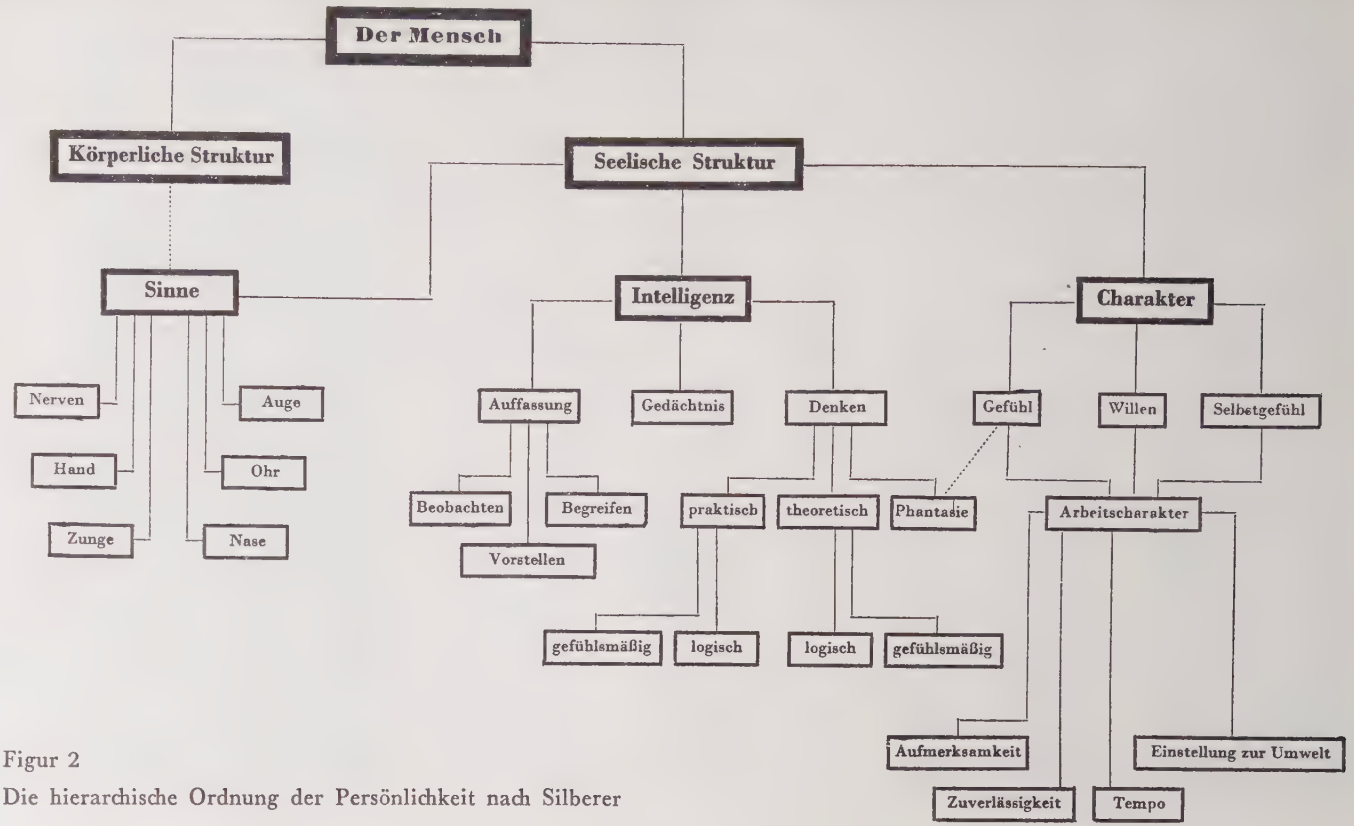
Gesunde, erwachsene Menschen zielen darauf hin, in ihrer Arbeit ein Optimum an persönlicher Ausdrucksmöglichkeit zu finden, vorausgesetzt, daß sie einen Arbeitsplatz innehaben, der ihnen erlaubt und in Aussicht stellt:

— mehr aktiv als passiv
— mehr unabhängig als abhängig zu sein
— eher längere Zeitperspektiven zu haben
— eine höhere Position zu besetzen als die gleichrangigen Mitarbeiter
— Kontrolle über den eigenen Arbeitsbereich zu haben
— ihre höheren und wichtigeren Fähigkeiten zeigen zu können[6]

In diesen Verhaltensmerkmalen offenbart sich die Grundstruktur des Menschen, die entsprechend den Grund- und Folgeeigenschaften, auf Selbsterhaltung, Sicherheit, Selbstverwirklichung und Gruppenzugehörigkeit ausgerichtet ist[7].

Aus der Vielzahl von Strukturschemata, die meistens den Persönlichkeitsbeschreibungen zugrunde liegen, sei dasjenige von P. Silberer[8] erwähnt (Figur 2).

6) Vgl. 1 (53)
7) Vgl. 13 (23)
8) Vgl. 7 (101) Tabelle von P. Silberer



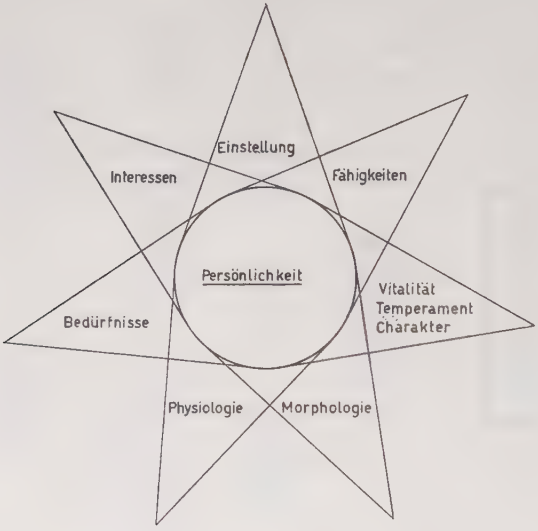
Figur 2

Die hierarchische Ordnung der Persönlichkeit nach Silberer

Die Bedingtheit fast aller Persönlichkeitsschemata liegt entweder in der Abstraktion der Begriffe oder aber in der Großzahl der Konzepte.
Für die Beschreibung der Persönlichkeit folgen wir einer Darstellung von Guilford[9] (siehe Figur 3), worin eine nicht begrenzte Zahl von Aspekten der Persönlichkeit aufgezeigt wird.
Die Persönlichkeit erscheint hier als ein integriertes Ganzes, aber je nach dem Aspekt, unter welchem sie betrachtet wird, verschieden.

Figur 3

Verschiedene Aspekte der Persönlichkeit nach Guilford



In diesem vieldimensionalen Sternbild weisen z. B. zwei Aspekte auf die somatischen Züge der Persönlichkeit hin; weitere drei zielen auf Motive hin, welche für die spezifischen Zielsetzungen verantwortlich sind; die Fähigkeiten zeigen auf Anlagen und Erfahrungswerte, während Vitalität, Temperament und Charakter Aufschlüsse über das Verhalten geben.
Jeder Aspekt gibt Hinweise für die Beurteilung der Persönlichkeit in Beziehung zur Arbeitswelt, wobei jedoch zur Vervollständigung weitere Aspekte angegliedert und untersucht werden können.
Betrachtet man die Zielsetzungen des arbeitenden Menschen, die auf Selbsterhaltung, Sicherheit, Selbstverwirklichung und Gruppenzugehörig-

9) Vgl. 14 (7)

keit ausgerichtet sind, im Blickwinkel der Grund- und Folgeeigenschaften des Sinnen-, Willens-, Gefühls- und Verstandesmenschen, so tritt klar hervor, daß die Wege, welche zur Verwirklichung der Ziele führen, je nach Vorherrschaft der Hauptkräfte, verschieden sein können. Wird die Persönlichkeit in Relation zur Umwelt betrachtet, so heißt dies, daß bei der Verwirklichung der individuellen Ziele bestimmte Aspekte der Persönlichkeit stärker hervortreten. Klages[10] nennt dies die individuelle Eigenart des Menschen.

In der konkreten Situation der Arbeitswelt stellt sich somit die Frage: Welche Grundeigenschaften der Persönlichkeit sind für die Bewältigung einer spezifischen Aufgabe erforderlich, und welche Persönlichkeitsaspekte müssen beurteilt werden, wenn ein Mensch hinsichtlich einer bestimmten Anforderungssituation zu qualifizieren ist?

Die Wertskala der Persönlichkeitsaspekte richtet sich nach den gestellten Anforderungen. So kann dem Aspekt der Fähigkeiten, welche z. B.

Fachwissen
Organisations- und Koordinationstalent
Planungs- und Entscheidungstalent

einschließen, der Primat *vor* den Aspekten Physiologie, Bedürfnisse, Interessen, Einstellung, Charakter etc. eingeräumt werden, weil beispielsweise die fachlichen Fähigkeiten eines Mathematikers alle anderen Persönlichkeitsaspekte in der spezifischen Anforderungssituation weit übertreffen.

Die Beurteilung der Persönlichkeit setzt korrespondierende Merkmale und Faktoren sowohl auf der Seite der Persönlichkeitsstruktur als auch der Anforderungsstruktur voraus. Wird die Persönlichkeit aus der isolierten Betrachtungsweise herausgehoben und mit dem komplexen Netz der Organisationsstruktur konfrontiert, dann hat die Beurteilung der Persönlichkeitselemente und ihre Klassifizierung in einem Merkmalsspektrum umso größere Berechtigung.

Ausgehend von den Fragen, *wie* eine spezifische Aufgabe innerhalb einer sozialen Organisation erfüllt werden soll und *wer* diese Aufgabe zu lösen hat, zeigt uns ein solches System auch die Möglichkeiten auf, *wo* Änderungen und Anpassungen in der Organisationsstruktur, den Funktionen, den Persönlichkeitsaspekten, dem Gruppenverhalten, der betrieblichen Umwelt usw. realisierbar sind, und *ob* das Verteilungsbild der personellen Potenzen eine Bewertung der Persönlichkeit in bezug auf eine dritte Aufgabe zuläßt.

10) Vgl. 7 (38)

215 Die Qualifizierung der Persönlichkeit

Die Qualifizierung der Persönlichkeit verfolgt, innerhalb der sozialen Organisation, das Ziel, den richtigen Mann an den richtigen Platz zu stellen.

Es soll damit vor allem erreicht werden:

— eine bessere Verwirklichung der wirtschaftlichen Leistungserstellung und

— eine höhere persönliche Befriedigung des arbeitenden Menschen, und zwar dadurch, daß er eine Aufgabe zu erfüllen hat, die seiner Persönlichkeitsstruktur am besten entspricht[11]

In der Praxis findet man eine Fülle von verschiedenen Qualifikationssystemen, die in den gewählten Methoden und Techniken, in ihren Merkmalen, den Gewichtungen, ihren Merkmalsstufen, in der Darstellung und ihren Teilzielen wesentlich voneinander abweichen[12].

Es kann gesagt werden, daß es kein Qualifikationssystem gibt, das dem vorgenannten, wichtigsten Ziel vollständig genügen kann, weil die Wahl der Kriterien, die beurteilt werden sollen, nicht einfach zu treffen ist. Die Fragen, welche Merkmale in einer bestimmten Organisation von Bedeutung und ob diese Merkmale überhaupt einer Beurteilung zugänglich sind, weisen auf die großen Schwierigkeiten hin, welche einer Qualifizierung der Persönlichkeit innewohnen.

11) Vgl. 102 (10)

12) Es seien nur die wichtigsten Techniken erwähnt:
— die freie Qualifikation
— die Listenmethode
— die Rangreihen-Methode
— die Zwangsverteilungs-Methode
— die Punkte-Bewertung
— die forced choice technique
— die performance record-Methode
— die factor comparison

Aus dieser Zahl von Techniken seien einige mit spezifischen Merkmalen erwähnt:

— BASF-Schema des Institutes für angewandte Psychologie, Zürich
— Ackermann A.: Angestellten-Qualifikation
— Lyttle Ch.: Liste des critères de qualification personelle d'un magasin
— Finckh: Berufseignungsprofil
— Matthey J.: Profil psychologique général du vendeur
— Leistungs- und Verhaltensbewertung des BWI.

Viele Methoden, die in der Praxis verwendet werden, sind Mischungen und Modifikationen der oben erwähnten Grundformen.

Die Qualifizierung der Persönlichkeit setzt die Analyse der Persönlichkeitsbereiche oder -aspekte voraus, welche die individuelle Arbeitsleistung und den Standort der qualifizierten Person bestimmen und die Kenntnis der Fähigkeiten, des Charakters, der persönlichen Einstellung, der Interessen und Bedürfnisse ermöglichen.

Da es sich bei der Qualifizierung der Persönlichkeit immer um eine Zuordnung von Persönlichkeitskriterien zu Kriterien der Arbeitswelt handelt, besteht die wichtigste Aufgabe darin, Begriffe, Merkmale und Faktoren zu finden, die sowohl den einen Bereich wie auch den andern charakterisieren[13].

In den verschiedenen Aspekten der Persönlichkeit (siehe Figur 3, Seite 20) finden wir Ansatzpunkte für die Bildung eines Merkmalsystems, das von der Persönlichkeit her abgeleitet werden kann.

Je nach der Struktur der Organisation, und je nach Anforderungen, können die Merkmale etwa wie folgt reduziert werden:

Vitalität, Temperament, Charakter	Begabungen
Fähigkeiten, Fertigkeiten	Kenntnisse
Physiologie, Morphologie,	
Fähigkeiten, Charakter	Arbeitscharakter
Bedürfnisse, Interessen, Einstellung	Neigungen

Es besteht nun die Möglichkeit, auch die Anforderungsmerkmale der Arbeitswelt (oder genauer der Organisation) auf die vier vorgenannten Systeme zu reduzieren.

Ein Qualifikationssystem, das so aufgebaut ist, kann für die Beurteilung aller möglichen praktischen Fälle verwendet werden.

Böhrs[14] zeigt uns an einem vereinfachten Beispiel mit einer Minimalzahl von kritischen Merkmalen das Doppelsystem von Anforderungsanalyse und Eignungsbeurteilung.

Die Bewertung der Kriterien beruht entweder auf dem Vergleich der bestimmten Eigenschaften eines Mitarbeiters mit einem vorgegebenen Standard oder auf dem Vergleich zu andern Mitarbeitern so, daß eine Rangreihe entsteht[15].

22 Der Mensch in der Organisation

221 Die grundsätzliche Inkongruenz zwischen Individuum und formeller Organisation

Wie bereits dargelegt, besteht zwischen den Zielen und Bedürfnissen einer reifen Persönlichkeit und den Erfordernissen der formellen Organisation eine grundsätzliche Unvereinbarkeit. Diese Inkongruenz in der Zielsetzung schafft für beide Teile Situationen des Konfliktes, der Unsicherheit, der Enttäuschung und des Mißerfolges.

13) Vgl. 101 (31) 14) Vgl. 5 (21, 22) 15) Vgl. 102 (10)

Argyris[16] stellt die Hypothesen auf, daß Konflikt, Enttäuschung und Mißerfolg sich in dem Maße mehren, als das Individuum
— einen höheren Grad an Reife gewinnt
— eine untergeordnetere Stellung in der Befehlskette innehat
— zusehends in eine spezialisierte Umwelt eingegliedert wird
Der einzelne hat dann die Wahl, sich anzupassen, indem er entweder aus der Organisation austritt, in der hierarchischen Stufenleiter emporklettert oder apathisch und desinteressiert wird und seine Ambitionen in der informellen Organisation zu erfüllen sucht. Die Unternehmungsleitung als Repräsentantin der formellen Organisation sucht dieser Tendenz durch bessere und klarere Direktiven, durch striktere Kompetenzverteilung, durch verschärfte Kontrollen und endlich durch die Aufstellung von Programmen über bessere Information, Schulung und „human relations" entgegen zu wirken. Aber anstatt die grundsätzliche Inkongruenz zu reduzieren, erreicht das Management dadurch höchstens, daß nebst den bisherigen Problemen noch neue geschaffen werden. Um seine individuellen Ziele verwirklichen zu können, verschanzt sich der einzelne noch mehr hinter der informellen Organisation. Haire[17] spricht hier von der Zentrifugalkraft in Organisationen, der Tendenz für Individuen (weil sie Individuen sind), wegzufliegen von der zentralen Masse auf ihre eigenen Pfade.
Im Konflikt zwischen Organisation und Individuum muß daher eine Formel gefunden werden, die ein Maximum an Harmonie oder wenigstens Verträglichkeit zwischen den Zielen der Organisation und den relevanten Zielen aller Mitarbeiter (welche ja Teile der Organisation sind) gewährleistet.
Die Forderungen der Organisation nach Anpassung des Menschen stützen sich auf ein falsches oder unzureichendes Bild. Der Einzelmensch wird betrachtet als ein isoliertes, vernunftmäßig handelndes und erwerbstüchtiges Wesen, das aber prinzipiell zur Mitarbeit und Arbeitstreue bereit ist, sobald die materiellen Wünsche erfüllt sind. Bedürfnisse, Interessen und Charakter werden nicht differenziert; wichtig sind nur seine Fähigkeiten. Die Organisation mit ihrer weitgehenden Arbeitsteilung, den Kompetenz- und Verantwortlichkeitsbereichen, ihrer hierarchischen Über- und Unterordnung, ihrem strukturellen Aufbau, dem verallgemeinernden Kontroll- und Ordnungssystem fordert für ihre Funktionstüchtigkeit von den psychologisch und sozial differierenden Mitarbeitern ein beinahe gleichgerichtetes Verhalten.
Im Gegensatz dazu verlangt der Mensch eine Anpassung der Organisation an seine individuellen Bedürfnisse, die vor allem ausgerichtet sind auf

16 Vgl. 1 (66, 175)
17) Vgl. 53 (5)

— die gegenwärtige und zukünftige Sicherheit
— die Entwicklung und Verwirklichung der eigenen Persönlichkeit
— die Anerkennung und Achtung der individuellen Eigenart[18]

In jeder gesunden Organisation bestehen diese Interessenkonflikte. Das zentrale Problem im Konflikt zwischen Organisation und Mensch wird darin bestehen, ein Maximum an Verträglichkeit zwischen denjenigen Zielsetzungen zu erreichen, die für das effektvolle Funktionieren der Organisation unerläßlich sind.

Für die gegenseitige Anpassung bestehen nach Stärkle[19] folgende Möglichkeiten:

In der Anpassung des Menschen:

— Auswahl des bestgeeigneten Mitarbeiters
— Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter
— geschickte Führung und Erziehung

In der Anpassung der Organisation:

— Änderung der Aufgaben und damit auch der Anforderungen der betreffenden Stelle
— Korrektur und Anpassung einzelner Regelungen von Fall zu Fall
— Berücksichtigung individueller Entwicklungsmöglichkeiten in den Stellenanforderungen
— Erweiterung der Überwachungspflichten der übergeordneten Instanz
— bewußte Schaffung leistungsfördernder Arbeitsgruppen[20]

222 Die Ziele des Menschen innerhalb der Organisation

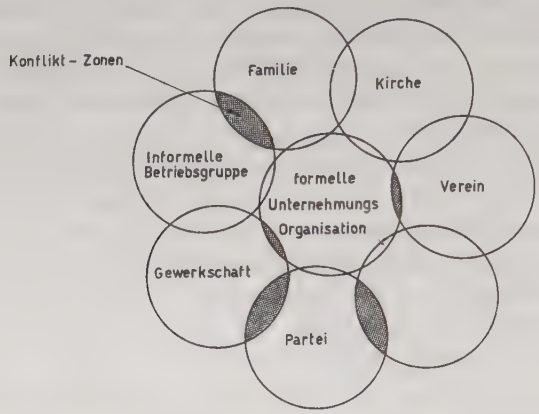
Das Bild der formellen Organisation über den Menschen steht aber nicht in vollem Gegensatz zu den sozialen und psychologischen Tatsachen. Ausgehend von der Wahlfreiheit[21] des Menschen, seine Energien so oder anders einzusetzen, müßte keine Polarität zwischen den Zielen der Organisation und denjenigen des Individuums bestehen, umso weniger, als sich der einzelne, mehr oder weniger bewußt oder unbewußt, rational verhält und sich den Erfordernissen der Organisation anpaßt.

Die Unternehmungsorganisation als eine Arbeits- und Aufgabengemeinschaft ist, vom Blickwinkel des Individuums aus gesehen, aber nur ein Subsystem in der Pluralität der Organisationen, an denen es sich beteiligt. Je nach Anlagen, Herkunft, Erfahrungssätzen und Zielsetzungen des einzelnen Menschen treten Konfliktzonen zwischen den verschiedenen Organisationen, zwischen Motivation und Handeln, und Differenzen zwischen der menschlichen Natur und dem spezifisch organisatorischen Verhalten auf (siehe Figur 4).

18) Vgl. 98 (17)
19) Zit. 98 (32)
20) Zit. 15 (70)
21) Vgl. 36 (68)

Figur 4

Die Konflikt-Zonen in der Pluralität der Organisationen



In dieser Vielfalt von verflochtenen Systemen wird sich der Mensch, als ein sich dauernd entwickelndes Wesen, jenen Gebieten zuwenden, in denen er seine Anlagen entfalten und entwickeln und seine materiellen, seelisch-geistigen und sozialen Bedürfnisse befriedigen kann.

Überall dort, wo die menschlichen Energien in ihrer Auswirkung gehemmt oder gestört werden, ist die körperlich-seelische Gesundheit gefährdet[22].

Da die arbeitsteilige Unternehmungsorganisation die wichtigsten Postulate der Selbstverwirklichung, der Sicherheit, der Anerkennung der individuellen Eigenart, der gerechten Entlöhnung, der Kontrolle des eigenen Arbeitsbereiches und des Gefühls der Gruppenzugehörigkeit nur zum Teil erfüllen kann, versiegen viele schöpferische Kräfte, und die seelischen Fähigkeiten der Mitarbeiter verkümmern weitgehend[23].

Die Folge davon ist, daß der einzelne Mensch die Rangordnung seiner Bedürfnisse nicht nur neu festlegt und begrenzt und nicht realisierbare Fähigkeiten kompensiert, sondern daß auch das Netz der zwischenmenschlichen Beziehungen durch die Verfälschung der Persönlichkeitsaspekte gehemmt wird.

Als individuelle Zielsetzung mag dann etwa höheres Gehalt oder kürzere Arbeitszeit vertreten werden; in Wirklichkeit aber hat dies nur als Ersatz für die Mißachtung der individuellen Eigenart innerhalb der Unternehmungsorganisation zu dienen.

22) Vgl. 36 (40)
23) Vgl. 58 (247)

Sieht sich der Mensch in seinen Entwicklungsmöglichkeiten durch die Organisation gehemmt, so geht er in die Defensive. Die Verteidigungsmechanismen, denen sich das Individuum gegenüber der formellen Organisation bedient, entspringen negativen Werterlebnissen wie Angst, Konflikt, Enttäuschung, Unsicherheit und Mißerfolg[24].

Aus der individuellen Sicht dieser Erfahrungssätze neigt der Mensch dazu, seine Persönlichkeit gegenüber der Organisation und seinen Mitarbeitern abzuschirmen. Aus der großen Reihe der Verteidigungsmechanismen[25], welche die Psychologie systematisch freigelegt hat, seien diejenigen erwähnt, welche im Beziehungsnetz der Organisation vor allem angewandt werden.

Wenn in der formellen Organisation die Prinzipien der Spezialisierung, der Einheit der Direktiven, der Befehlskette und der Kontrollspanne verwirklicht sind, so wird der Mitarbeiter eine Situation vorfinden, in welcher er sich abhängig, untergeordnet und passiv gegenüber der Leitung sieht. Er wird versuchen, nur wenige seiner Fähigkeiten zu nützen. Der Grad der Passivität, Abhängigkeit und Unterwerfung tendiert sich zu verstärken, je tiefer der Mitarbeiter in der hierarchischen Stufenleiter steht und je mehr seine Arbeit den Charakter der Monotonie annimmt[26].

In dieser Situation kann sich der Mitarbeiter wie folgt verhalten[27]:

— er verläßt die Organisation
— er klettert die hierarchische Stufenleiter empor
— er rationalisiert die Tatsache, daß die Forderungen der Organisation nicht erfüllbar sind
— er projiziert seine negativen Gefühle auf seine Mitarbeiter (er schiebt die Schuld den andern zu)
— er produziert gegensätzliche Gefühle („die Arbeit paßt mir" — „ich würde lieber ausziehen")
— er flüchtet aus der Realität (Tagträumerei)
— er entwickelt psychosomatische Krankheiten
— er wird apathisch und interesselos
— er schafft informelle Gruppen, welche die Verteidigungsreaktionen sanktionieren

Zu den Widerständen gegen die formelle Organisation gehören, neben den begründeten Verteidigungsmechanismen, noch die menschlichen Unzulänglichkeiten wie:

24) Vgl. 1 (36)
25) Vgl. 1 (41)
26) Vgl. 1 (77)
27) Vgl. 1 (81)

— Festhalten an überlieferten Grundsätzen und Formen
— Trägheit, Beharrungsvermögen, Bequemlichkeit, Interesselosigkeit
— Eitelkeit der Vorgesetzten
— Verfolgen von persönlichen und rein egoistischen Zielen
— Beschränkung der Arbeitsleistung

Diese Faktoren tragen oft wesentlich zur Problematik der gegenseitigen Anpassung von Organisation und Mensch bei.

23 Das Verhalten des Menschen in der Organisation

231 Die Triebfedern des Verhaltens

Das Verhalten des Menschen ist, neben seinem ursprünglich Triebhaften, auch in seinen Erfahrungssätzen der in seinem Leben innegehabten Rollen begründet. Durch Erziehung, Herkunft und gemachte Erfahrungen ist seine Persönlichkeit geformt worden. Der Mensch bringt daher von sich aus eingeübte Verhaltensweisen, individuelle Eigenarten, soziale Wünsche, Erwartungen und Interessen in die gegebene Organisation mit[28]. Er macht sich bestimmte Vorstellungen von seinen persönlichen Zielen, die beeinflußt und gefärbt sind von seinen Erfahrungssätzen und der gegebenen Umwelt, und er paßt sein Verhalten den sich dauernd wandelnden Gegebenheiten an. Dies heißt aber nicht, daß sich der Mensch in der Organisation nur rational verhalten würde. Triebfedern des Verhaltens können soziale Tugenden, moralische Zurechnungen, instinktive Neuorientierungen, Massenströmungen des Getriebenwerdens, bewußtloser Eigenwille oder Jagd nach Wohlleben sein. Diese werden dann aber in der sozialen Organisation kanalisiert und haben ein Verhalten zur Folge, das den Normen der Organisation mehr oder weniger entspricht.
Die Organisation ist ein System zwischenmenschlicher Beziehungen, hinter dem durch zahllose individuelle und soziale Normen bedingte menschliche Verhaltensweisen stehen[29].
Aus dieser Definition muß geschlossen werden, daß das menschliche Verhalten die Substanz der Organisation ausmacht und daß es nicht möglich ist, eine Unternehmungsorganisation zu erfassen, ohne das Verhalten der Menschen in diesem System zu verstehen, und zwar das Verhalten in allen hierarchischen Stufen.
Alle Gründe des Verhaltens erforschen zu wollen, würde an der Realität vorbeigehen, weil sie multipler Art sind und in vielen Fällen vom einzelnen selbst nicht festgestellt werden können.
Die Fragestellung richtet sich daher vielmehr auf die Auswirkungen als auf die Triebfedern des Verhaltens:

28) Vgl. 32 (43)
29) Zit. 99 (10)

— Wie verhalten sich die Menschen unter bestimmten Bedingungen?
— Wie müßte man die Bedingungen ändern, wenn man ein anderes Verhalten anstrebt?
— Welche Verhaltensmerkmale müssen beurteilt werden?
— Gibt es ein typisches Verhalten?[30]

Diese Fragen lassen erkennen, daß der Erfolg der sozialen Organisation nicht nur von der rational konzipierten Struktur abhängt, sondern weitgehend vom Verhalten jedes Individuums innerhalb dieser Organisation.

232 Modelle organisatorischen Verhaltens

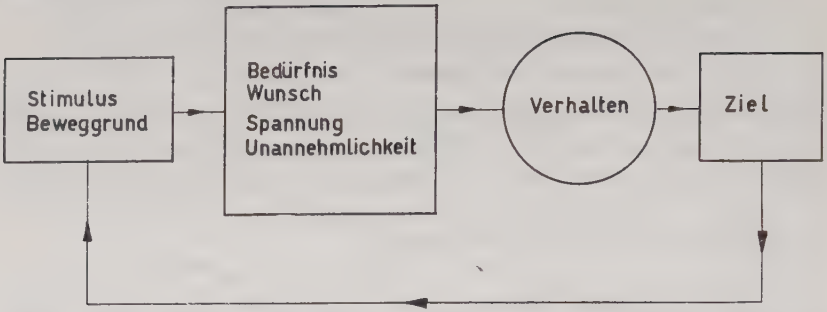
Das Verhalten des Menschen in der Organisation kann so vielfältig und verschieden sein, daß unmöglich alle Verhaltensreaktionen erfaßt werden können. Prominente Wissenschaftler haben mehr oder weniger erfolgreiche Verhaltensmodelle entwickelt.
Merton, Selznick und Gouldner[31] haben das „Maschinen"-Modell des menschlichen Verhaltens aufgestellt, indem in allen drei Fällen von der auffallend ähnlichen Voraussetzung der Kontrolle aller Tätigkeiten in der Organisation ausgegangen wird. Die Konsequenzen davon sehen sie in der Betonung der Zuverlässigkeit und der Strenge des Verhaltens im Sinne des Organisationswillens.
Diese Modelle vermögen jedoch die komplexe Wirklichkeit nicht zu erfassen, weil sie den Menschen mit seinen eigenen Zielsetzungen, seiner Willensdurchsetzung, seiner Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit mit einer Maschine vergleichen. Immerhin erlauben sie uns, Rückschlüsse auf die Wirklichkeit zu ziehen.

Leavitt[32] geht in seinem vereinfachten Modell (siehe Figur 5, Seite von folgenden Grundthesen aus:

— Alle Menschen sind in ihren Verhaltensmerkmalen ähnlich; alle haben die gleichen Grundideen.
— Alle Menschen haben ein voneinander verschiedenes Wachstum der Persönlichkeit.
— Alle Menschen nehmen die Reaktionen ihrer Umwelt wahr, indem sie von innen nach außen sehen und sich darnach verhalten.

30) Vgl. 99 (8)
31) Vgl. 31 (37)
32) Vgl. 28 (9)

Figur 5
Leavitt: Modell des menschlichen Verhaltens



Nach diesem Modell sind es folgende Faktoren, welche das Verhalten beeinflussen:

— Es muß ein Beweggrund vorhanden sein,
— der ein Motiv (Bedürfnis, Wunsch, Spannung, Unannehmlichkeit) schafft, das seinerseits
— auf ein mehr oder weniger bestimmtes Ziel ausgerichtet ist.
— Im Spannungsfeld von Motivation und Richtung des Ziels liegen die Verhaltensweisen, die verschieden sind, je nach Wachstum der Persönlichkeit.
— Der Grad der Ziel-Erreichung ist wiederum bestimmend für die neuen Beweggründe, Motive und Verhaltensweisen (Prinzip der Rückkopplung).

Innerhalb der Unternehmungsorganisation besteht nun eine Diskrepanz zwischen den Beweggründen, Motiven und Zielsetzungen gesunder Individuen einerseits, und den Forderungen der formellen Organisation andrerseits.
Die Möglichkeit, individuelle Zielsetzungen zu realisieren, ist sehr beschränkt. Die Resultate dieser Störung sind für den einzelnen Enttäuschung, Mißerfolg, kurze Zeitperspektive und Konflikt. Das Verhalten äußert sich (nebst den bereits erwähnten Verteidigungsmechanismen) in Unterordnen, Konkurrenz, Rivalität und Feindseligkeit, die sich aber nicht in erster Linie gegen die Organisation, sondern gegen die Mitarbeiter der gleichen Stufe richten. Dabei ist es aber so, daß der einzelne seine individuellen Zielsetzungen und Verhaltensweisen mit der Zeit integriert und anpaßt und damit gleichzeitig auch die Integration seiner Ziele mit denen der formellen Organisation erleichtert[33].
Das Phänomen der Integrierung findet eine plausible Begründung in der Uniformität der menschlichen Grundideen.

33) Vgl. 2 (14); vgl. 1 (233)

Zwischen den individuellen Motivationen und den Zielsetzungen der formellen Organisation besteht ein „Toleranz-System", in welchem einige typische Verhaltensweisen zu finden sind. In der arbeitsteiligen Organisation finden wir vermehrt Verhaltensformen, die auf der Ausbildung von Gewohnheiten beruhen. Auf einen gegebenen Reiz hin handelt der Mensch sehr oft „schematisch", d. h. in zur Gewohnheit gewordenen, eingeschliffenen Verhaltensnormen, die von selbst ablaufen. Dabei ist aber nicht nur das äußere Handeln schematisiert, sondern auch die inneren Gedankengänge, Wertgefühle, Urteils- und Entscheidungsakte.

Das *schematisierte Verhalten* eines Angestellten liegt nun z. B. darin, daß ihn Pflicht und Neigung täglich zu einer speziellen Arbeitsverrichtung führen, und daß die Unternehmungsorganisation in erster Linie ein Interesse an dieser Arbeit hat und nicht am individuellen Charakter des Angestellten[34].

Die Schematisierung des Verhaltens zeigt sich auffallend in der Versachlichung der Maßstäbe, die an Charakter und Können gestellt werden. Der einzelne unterzieht sich den Wünschen und Forderungen der Organisation, die ihn weitgehend nur nach der Funktion, nach der Qualität der Verrichtung und den habituellen Eigenschaften des Könnens beurteilt.

Findet das schematisierte Verhalten allgemeine Zustimmung, so wird es kritikfest und immun gegen Einwände. Es wird sachgemäß und konventionell und ist weder neuartig noch persönlich. Das *automatische Verhalten* hat die Tendenz, sich dem Bewußtsein zu entziehen oder es verläuft zwar bewußt, aber gedankenlos innerhalb der praktischen, gesellschaftlichen und moralischen Verhaltensformen[35]. (Als Beispiele seien der Bürochef erwähnt, der regelmäßig 5 Minuten zu spät kommt, oder der Betriebsmechaniker, der nur spezielle Arbeiten ausführt, die in seinen Funktionsbereich gehören).

Eine weitere Form des Verhaltens innerhalb der Organisation kann als die *soziale Selbstkontrolle* bezeichnet werden. Um das übergeordnete Organisationsziel erreichen zu können, verlangt die Organisation vom Mitarbeiter eine Konformität des Verhaltens. Die soziale Selbstkontrolle kommt ihr dabei zu Hilfe, da sich der Mensch weitgehend nach den organisatorischen, gesellschaftlichen und moralischen Konventionsformen richtet, die da etwa heißen: Das schickt sich, jenes schickt sich nicht. Dem Charakterschwachen und Wankelmütigen bietet die soziale Selbstkontrolle eine nicht zu verachtende Stütze.

Das *Verhalten in der sozialen Gruppe* der Organisation tendiert ebenfalls auf eine Schematisierung hin. Nach Grössle[36] entsteht die Gruppe erst durch das „miteinander Tätigwerden" ihrer Mitglieder, wobei dieses

34) Vgl. 12 (104)
35) Vgl. 12 (104)
36) Vgl. 13 (34)

Tätigwerden durch die allgemeine Interdependenz der Teile das Ganze laufend verändert.

Homans[37] hat in seinem Buch „The Human Group" die Elemente des konformen Gruppenverhaltens analysiert. Ausgehend von der einzelnen Tätigkeit untersucht er die Interaktion, in der eine Tätigkeitseinheit eines Menschen von der eines andern angeregt wird. Er zeigt weiter die Uniformität der Motive auf, welche die Gruppe zur Arbeit bewegen. Das letzte Element des Verhaltens ist die *Norm* der Gruppe, also die allgemein geteilte Vorstellung darüber, wie man sich verhalten sollte.

Die Spezialisierung der Wirtschaft trägt wohl am meisten dazu bei, dem schematisierten Verhalten zum Durchbruch zu verhelfen. Spezialisierung führt zu Entpersönlichung und Routineerstarrung in vorgegebenen Verhaltensnormen, wobei sich das Verhalten des Menschen zur Umwelt gegenüber der Person verselbständigt. Dies führt dazu, daß die Verhaltensweisen nicht mehr vom Individuum her, sondern nur von der *Umwelt* her beschrieben werden können.

Die genannten Verhaltensformen können wohl als Merkmalsträger für Modelle von organisatorischem Verhalten dienen, werden aber der komplexen Vielfalt von Verhaltensformen nur annäherungsweise gerecht. Das Auswerten der Situationen des Alltags ist der einzige denkbare Weg zur Analyse des Verhaltens, der Erfolg verspricht.

233 „Job Attitude" oder die Einstellung zur Arbeit

Unter der Einstellung zur Arbeit versteht Grössle[38] die geistige Verfassung des Menschen der Umwelt gegenüber, wie etwa dem Unternehmen, den Vorgesetzten oder Arbeitskameraden.

Das Verhalten in der spezifischen Situation der Organisation ist weitgehend die Folge der Einstellung. Die Einstellung ist als ein wesentliches Teilmotiv zu betrachten, das seinen Beweggrund in den individuellen Charaktereigenschaften und den gemachten Erfahrungssätzen hat.

Kehren wir zum Rückkopplungsmodell von Leavitt (Seite 43) zurück, so wird klar, daß sich die Einstellung zur Arbeit in dem Maße positiv entwickelt, als sich die Grundziele des Menschen nach Selbstverwirklichung, Sicherheit, Anerkennung, Gruppenzugehörigkeit, gerechter Entlöhnung, Selbstkontrolle realisieren lassen.

Herzberg/Mausner/Snydermann[39] haben in einer breit angelegten Untersuchung die Determinanten festgelegt, welche für die gute oder schlechte Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seinem „job" verantwortlich sind.

37) Vgl. 21 (84)
38) Zit. 13 (30)
39) Vgl. 17 (44)

Ausgehend von der Frage: Was erwartet der Mitarbeiter von seiner Arbeit?, untersuchen sie die folgenden Faktoren auf ihre Einstellungs-Wirksamkeit hin:

— Anerkennung der Persönlichkeit
— Anerkennung der Leistung
— Aufstiegsmöglichkeit
— Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln
— Salarierung
— interpersonelle Beziehungen (Vorgesetzte, Untergebene, Gruppe)
— Überwachungstechnik
— Verantwortlichkeit
— Unternehmungspolitik und Verwaltungscharakteristik
— allgemeine Arbeitsbedingungen
— die Arbeit selbst (eintönig, abwechslungsreich, kreativ usw.)
— das private oder persönliche Leben
— Status-Symbole
— Sicherheit des Arbeitsplatzes

Auf Grund der weiteren Frage, in welcher Weise die Konsequenzen aus den Komponenten Faktor/Einstellung den Mitarbeiter persönlich berühren und betreffen, sind Effektkategorien entstanden, die eine wesentliche Wirkung auf die Leistung, den Wechsel, die psychische Gesundheit, die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Einstellung zur Umwelt ausüben.

Das Facit der Studie ist die Feststellung, daß es eigentliche „job"-Befriediger-Faktoren gibt und solche, die zum vornherein ausgesprochen negativen Einfluß auf die Einstellung zur Arbeit haben.

So vermitteln z. B. Anerkennung der Persönlichkeit, Anerkennung der Leistung, Aufstiegsmöglichkeit, Ausnützung der Verantwortlichkeitsbereitschaft und die Befriedigung in der eigenen Arbeit einen positiven Effekt auf die Einstellung des Mitarbeiters, während die Faktoren Unternehmungspolitik und Verwaltungscharakter, Überwachung und Arbeitsbedingungen die Einstellung zur Arbeit negativ beeinflussen, sofern diesen Faktoren nicht die erforderliche Sorgfalt entgegengebracht wird. Das angeführte Beispiel soll die früher gemachten Aussagen erhärten, wonach alle Faktoren, welche die Arbeit des einzelnen im Hinblick auf das Organisationsziel definieren[40] und der freien Entfaltung des Individuums innerhalb der gegebenen Potenzen Grenzen setzen, einen nega-

40) diese sind technischer und sozialer Art wie:
— ungünstige Arbeitsbedingungen und Lohnsysteme
— geringe Aufstiegsmöglichkeiten
— Verhältnis der Klassen
— Tatbestand des hierarchischen Aufbaues

tiven Einfluß auf das Verhalten und somit auch auf die Gesamtleistung der Organisation ausüben.
Noch ein weiteres Phänomen ist erwähnenswert, das die „job attitude" bedeutend beeinflussen kann: Die Rolle der *Meinungen.* Meinungen entstehen immer dann, wenn ein Vorgang nicht genau meßbar, nicht quantifizierbar ist. Sie werden aus Halbwissen gebildet, das sich einerseits aus einer Reihe mehr oder weniger bekannter Tatsachen, andrerseits aus der Anhäufung persönlicher Erfahrungssätze zusammensetzt.
Auf Grund der Persönlichkeitskonstituenten sind Meinungen zwangsläufig von Person zu Person verschieden. Die Schwierigkeit, besonders im Hinblick auf die Einstellung zur Arbeit, liegt darin, daß Meinungen in der Regel nicht bewiesen werden können, und somit auch die gegenteilige Annahme nicht überprüft und bestätigt werden kann.
Innerhalb der psychologischen Spielformen zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten nimmt die Arbeitsgruppe einen wichtigen Platz ein. Jeder Mensch ist angewiesen auf die Bestätigung des eigenen Meinens, die er aber nur im Vergleich mit Mitarbeitern findet, die ein gleiches Anspruchsniveau besitzen. Hierin liegt denn auch die fundamentale Bedeutung der Gruppenleistung innerhalb der sozialen Organisation[41].
Zum Problem der Einstellung zur Arbeit und ihrer Auswirkung auf die Gesamtleistung der Unternehmungsorganisation muß abschließend nochmals auf die generelle Uniformität des Tuns und Meinens hingewiesen werden, die in der Anpassung des Menschen an ein vorgegebenes System ihren Ausdruck findet.
In Wirklichkeit ist es doch so, daß vorerst nebeneinander eine formelle „Rollenstruktur" und ein Sozialwesen Mensch bestehen. Der Mensch nimmt die Rolle an; er versucht, sich ihr anzupassen. Durch diese Anpassung wird die Struktur seiner Persönlichkeit beeinflußt. Da er aber als Sozialwesen bestimmte Normen, Motive und Zielsetzungen mitbringt, gelingt die Anpassung nicht völlig. Der Mensch sucht daher, das Rollenbild zu verändern, indem er die Rolle sich selber angleicht. Aus diesem Zusammenspiel von Mensch und formeller Organisation, aus Anpassung und Angleichung an die übernommene Rolle, ist das konkrete *Verhalten* im Gleichgewichtszustand der sozialen Organisation zu erklären.

234 Motivation und Verhaltensweise

Wenn wir uns noch etwas eingehender mit der Motivation des Individuums zur Arbeit beschäftigen, so deshalb, weil ein bestimmtes Verhalten ja nicht allgemein, sondern immer nur im Bezugsrahmen eines bestimmten Typus betrachtet werden kann und weil die meisten Theorien die Wichtigkeit der Motivation ignorieren. Dabei dürfte die Motivation von *außen*

41) Vgl. 19 (80)

her (die ihren Ausdruck in einer bestimmten Verhaltensweise bei gegebenen praktischen Situationen findet) ergiebiger sein als die Interpretation des Verhaltens von innen her, also aus Prinzipien, Überzeugungen, Charakterkonstanten usw. [42]. Die Frage, welches die Motive sind, die den Menschen zu diesem oder jenem Verhalten veranlassen, kann abgelöst werden durch die Frage: *Welche* Bedingungen müßte man *wie* ändern, um eine höhere Stufe organisationsgerechten Verhaltens zu erreichen?
Erstens können all jene Motivationen gefördert und gestärkt werden, die auf die Anerkennung der Persönlichkeit, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, die Anerkennung der Leistung, die Verantwortlichkeit, die gerechte Entlöhnung, die Gruppenidentifikation, die Kontrolle des eigenen Arbeitsbereiches und die Sicherheit ausgerichtet sind. Es wird damit nicht nur ein kumulativer Effekt der positiven Verhaltensweisen erreicht, sondern gleichzeitig auch die Suche nach Alternativ-Motiven, die dem Organisationsziel zuwiderlaufen, vermindert.
Zweitens sollen Wege eingeschlagen werden, die das negative Verhalten gegenüber Unternehmungspolitik, Management-Überwachung, Arbeitsbedingungen, Salärpolitik und zwischenmenschlichen Beziehungen auf ein Minimum reduzieren helfen.
Diese Maßnahmen reichen vom „Participative Leadership", über die gruppenbezogene Überwachung, die Erfolgsbeteiligung (und die reziproken Kommunikationswege), bis zur effektvollen, produktiven und harmonischen Arbeitsgruppe.

235 Der Konflikt in der Motivation

Konflikte und Differenzen existieren immer, sowohl in gesunden Individuen, als auch in Gruppen und sozialen Organisationen. Das zentrale Problem der erfolgreichen Organisation liegt nun aber nicht darin, den potentiellen Konflikt zwischen den Zielsetzungen des Individuums und der Organisation auszuschalten, sondern den Konflikt erfolgreich und konstruktiv zu handhaben. Es ist daher wichtig, daß die Organisation über Mechanismen der wechselseitigen Beeinflussung verfügt, welche zumindest einen möglichst hohen Stand von Verträglichkeit zwischen denjenigen Motiven der Mitarbeiter und denjenigen Zielen der Organisation herbeiführen, die für ein effektvolles Funktionieren erforderlich sind[43].
Der Konflikt in der Motivation zeigt sich beim Individuum, indem gleichzeitig verschiedene Bedürfnisse, Wünsche und Spannungen befriedigt werden sollen. Die Tiefe des Konflikts zwischen den Zielsetzungen der Arbeitsgruppe und den individuellen Motiven, Arbeit anzunehmen, findet ihren Ausdruck im Leistungsgrad der Arbeitsgruppe, während der Kon-

42) Vgl. 12 (110)
43) Vgl. 53 (184)

flikt zwischen Organisationsziel und Gruppenziel mit der Bildung informeller Organisationen überbrückt wird.
Die Organisation verfügt beim heutigen Stand der Theorien über Mittel und Wege, die Konflikte in der Motivation so zu kanalisieren, daß sowohl die generellen Zielsetzungen der Organisation, diejenigen der Arbeitsgruppe, als auch die individuellen Ziele in allgemeiner Harmonie sind, ausgerichtet auf die Erreichung der gesetzten Organisationsziele[44].
Die Organisationsstruktur muß also ein Maximum an Wahrscheinlichkeit gewährleisten, damit das Individuum, das ja alle Interaktionen im Blickwinkel seiner eigenen Anlagen, Ausbildung, Erfahrungen und Erwartungen sieht, diese zwischenmenschlichen Beziehungen als Stütze betrachtet, die zu seiner persönlichen Wertschätzung wesentlich beiträgt.

24 Zusammenfassung

Der Mensch ist der entscheidende Faktor in einer Organisation. Von der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen hangen Erfolg oder Mißerfolg einer Organisation ab. Es ist daher von Bedeutung, den Menschen in seiner Grundstruktur und den verschiedenen Persönlichkeitsaspekten zu kennen. Dazu dient uns die Analyse der Persönlichkeit im Hinblick auf das Verhalten in der Arbeitswelt.
Grundsätzlich besteht eine Diskrepanz zwischen den Zielen des Individuums und denen der Organisation. Diesen Konflikt sucht man zu reduzieren durch die gegenseitige Anpassung von Mensch und Organisation.
Die Anpassung des Menschen an die Organisation begegnet bedeutenden Schwierigkeiten, da sich die Zielsetzungen des Menschen aus seinen Anlagen, der Herkunft, den gemachten Erfahrungen und den daraus resultierenden Erwartungen ableiten, die von Person zu Person variieren. Im Verhalten des Menschen zur Organisation sind die Beweggründe, Motive und Zielsetzungen erkennbar. Da die Menschen in ihrer Grundstruktur und in ihren wichtigsten Zielen übereinstimmen, so gleichen sich auch die Triebfedern zum organisatorischen Verhalten. Die moderne Organisation hat es in der Hand, die Motive des einzelnen und seine Einstellung zur Arbeit zu kanalisieren, um ein organisationsgerechtes Verhalten zu erreichen, das den generellen Zielsetzungen der Organisation entspricht. Das wichtigste Mittel dazu ist die Berücksichtigung und die Ausnützung der inhärenten Motiv-Kräfte des Menschen und ihre Förderung im System der zwischenmenschlichen Beziehungen.

44) Vgl. 53 (184); 29 (237)

3 Die Frage nach dem Typ

31 Der Typus

Im vorangehenden Kapitel sind wir zur Feststellung gelangt, daß dem individuellen Verhalten eine Vielzahl von Faktoren zugrunde liegen, wozu die Aspekte der Persönlichkeitsstruktur und die Ausbildung und Zusammensetzung der Grund- und Folgeeigenschaften des Menschen einen nicht unwesentlichen Beitrag leisten.

Unbeantwortet ist bis jetzt die zentrale Frage, ob es Verhaltensmerkmale gibt, die als typische zu bezeichnen sind, die also im Bezugsrahmen eines bestimmten Typus betrachtet werden können.

Die Feststellung, daß das Verhalten in bestimmten Situationen die individuellen Motive und Beweggründe widerspiegelt, läßt die weitere Frage zu, inwieweit die seelischen Hauptkräfte und das Ordnungsgefüge ihrer Dispositionen das typische Verhalten zu bestimmen vermögen.

Es soll daher im folgenden untersucht werden, ob die Wahl des richtigen Typs für eine gegebene Aufgabe innerhalb der Unternehmungsorganisation auf Grund von Verhaltensmerkmalen getroffen werden kann.

311 Begriff und Grenzen des Typus

Zum Begriff des Typus muß vorausgeschickt werden, daß am Ordnungsgefüge der seelischen Eigenart drei wichtige Gruppen zu unterscheiden sind[1]:

— allgemeine Eigenschaften, die jeder mit allen normalen Menschen gemeinsam hat
— individuelle Eigenschaften, die nur einem Menschen allein zukommen
— typische Eigenschaften, die nur eine Gruppe von Menschen gemeinsam hat

Daraus kann einmal geschlossen werden, daß die Typenbestimmung nie die individuelle Eigenart, das Einmalige einer Persönlichkeit, erfassen kann. Remplein[2] spricht dann von einem Typus, wenn die betreffende habituelle Bereitschaft zu bestimmten Erlebnissen und Akten im Persönlichkeitsganzen so sehr hervortritt, daß sie das seelische Gepräge bestimmt. Eine Gleichsetzung des „Typus" mit der „Gruppe ähnlicher Menschen" ist aber nicht zulässig, weil der Typus nur der in der Idee festgehaltene Repräsentant der „Gruppe ähnlicher Menschen" ist, welche sich durch das Vorherrschen einer oder mehrerer Dispositionen auszeichnet.

Eine Schwierigkeit bei der Typenbildung besteht vor allem darin, daß der Typ wohl ein festes Zentrum, aber keine eindeutigen Grenzen hat, daß es also nicht möglich ist, eine Gruppe unter dem Gesichtspunkt der Typenzugehörigkeit abzugrenzen und von jeder andern scharf zu trennen. Als typisch kann beispielsweise ein ausgesprochenes Zahlen-, Namen-

1) Vgl. 34 (419)
2) Zit. 34 (420)

oder Ortsgedächtnis bezeichnet werden, vorherrschende Merkmale, die einer Anzahl von Menschen gemeinsam sind. Die Betrachtung geht davon aus, daß mehrere Individuen sich in ihrer Gesamtstruktur, und nicht nur hinsichtlich eines einzigen Merkmales, gleichen und sich dadurch deutlich von andern Menschen abheben.

Beim typologischen Verfahren, das sich vor allem zur Orientierung in einem Gebiet eignet, in dem die Merkmalsstruktur noch wenig bekannt ist, muß man sich jedoch bewußt bleiben, daß die Variationsbreite der seelischen Dispositionen innerhalb einer Typengruppe sehr groß ist. Daher sind Mischtypen (die im Extremfall 50% von diesem Typ und 50% von einem andern Typ in sich tragen) häufiger als reine Typen.

Zur Abgrenzung des Begriffes soll dem „Typus" noch der „Idealtypus" gegenübergestellt werden. Der Idealtypus ist nicht eine Darstellung des Wirklichen, aber er will der Darstellung eindeutige Ausdrucksmittel verleihen[3]. Der Idealtypus ist in Wirklichkeit eine Utopie, aber als Mittel zum Vergleich konkreter Eigenschaften kann er uns dienlich sein. So wäre zum Beispiel der Idealtypus in Wirtschaft, Politik und Verwaltung ein Mann mit Vitalität und Arbeitskraft, mit Intelligenz und distanzierter Übersicht, mit Initiative und Entschlußkraft, Einfallsreichtum und Diskretion, kurz, ein Über-Routinier, den es wohl gibt[4], der uns aber noch keine Gewähr dafür bietet, daß diese Spezialleistungen auch mit den Charakterqualitäten der Persönlichkeit gepaart sind.

Die rationalisierte Unternehmungsorganisation fordert in hohem Grade die Verwandlung der Persönlichkeit in einen Funktionsträger. Diese Forderung der Anpassung bedeutet, daß bestimmte habituelle Verhaltensweisen zur Erfüllung der Funktion vorausgesetzt werden. Mit dieser Voraussetzung ist die Annäherung an den Typus gegeben.

Die Suche nach bestimmten Typengruppen scheint uns im Rahmen dieser Arbeit eine Voraussetzung für die beste Verteilung von Organisationsfunktionen an Menschen, die den geforderten Aufgaben am ehesten entsprechen. In diesem Zusammenhang treten etwa folgende Fragenkomplexe auf, welche spezifische Anforderungen an den Typus stellen:

— Was für ein Typ ist am besten für die Lösung einer bestimmten Aufgabe geeignet?
— Gibt es den Typ, der gegensätzliche oder unterschiedliche Anforderungen oder solche, die sich überlagern, erfüllen kann?
— Kann eine genügende Anzahl Menschen gefunden werden, welche die Voraussetzungen für eine nach objektiven Gesichtspunkten festgelegte Funktion mitbringen?
— Gibt es den Typ, der über die erforderlichen Dispositionen sowohl für eine zweite als auch für eine dritte Funktion verfügt?

3) Zit. 103 (190)
4) Vgl. 12 (115)

312 Typenarten

Der Vollständigkeit halber seien kurz die wichtigsten Arten von Typen erwähnt.
Nach der Zahl der Dispositionen, d. h. nach der habituellen Bereitschaft zu bestimmten Erlebnissen und Verhaltensweisen unterscheidet Stern[5]:

— einfache Typen — bei denen man jede einzelne Disposition herausgreifen und zur Grundlage einer Typeneinteilung machen kann.
Beispiel: Vorstellungstypen (visuell, akustisch, usw.)
Auffassungstypen
Denktypen
Gefühlstypen
Willenstypen

— komplexe Typen — Bei ihnen besteht eine Korrelation zweier oder mehrerer vorherrschender Dispositionen, sodaß von einer festgestellten typischen Bereitschaft auf das Vorhandensein der übrigen typischen Dispositionen geschlossen werden kann.

— Totaltypen — werden jene genannt, deren Dispositionen oder spezifische Eigenheiten von großem Umfang und hochgradiger Wirksamkeit in allen Persönlichkeitsbereichen sind.
Beispiel: Volks- und Rassetypen
Familientypen
Berufs- und Milieutypen.

32 Methoden der Typengewinnung

Es können nach Strunz[6] zwei hauptsächlichste Methoden zur Feststellung einer Typenreihe unterschieden werden:

321 Die empirische Synthese

Sie geht von empirisch festgestellten Eigenschaftskomplexen aus und hebt in generalisierender Abstraktion diejenigen Eigenschaften heraus, die bei den Individuen einer Ähnlichkeitsgruppe vorkommen. Die Synthese dieser Eigenschaften führt zum Typus.
Praktisch wird man hier so vorgehen, daß man sich zuerst scharf und deutlich alle jene Dispositionen, Eigenschaften und Verhaltensweisen merkt, die man bei der Typengewinnung im Auge hat. Sodann wird man sich eine möglichst anschauliche Vorstellung vom Typus machen und hält in der Idee fest, wie er in der Abstraktion beschaffen sein müßte. Mit diesem Maßstab geht man am besten nach dem folgenden Schema an die Gruppe von Menschen heran, welche die geforderten Eigenschaften besitzen:

— Analyse des Menschen im Hinblick auf die geforderten Dispositionen
— Auswahl und Bewertung der typischen Kriterien

5) Vgl. 42 (173)

6) Vgl. 43 (410)

— Beschreibung des Verhaltens
— Berücksichtigung der sach- und umweltbezogenen Faktoren
— Bewertung der typischen Eigenschaften und Feststellung des Grades der Annäherung an das abstrakte Vorbild

322 Die seelenlogisch-konstruktive Totalisierung

Diese Methode, die sich des abstrakten Idealtypus bedient, verzichtet zum vornherein auf den Anspruch, tatsächlich vorkommende Dispositionen zu ermitteln. Sie will ausschließlich ein Maß für die wissenschaftliche Bearbeitung der empirischen Wirklichkeit sein. Ausgangspunkt ist dabei die Ganzheit (und damit die Haupteigenschaften) der Ähnlichkeitsgruppe. Die weiteren Eigenschaften werden daraus seelenlogisch deduziert. Das Ergebnis ist kein Begriff, sondern ein optimales Bild des Idealtypus[7].

323 Die Techniken der Typisierung

Um den Bedürfnissen der Praxis — und in unserem Fall den spezifischen Anforderungen der Unternehmungsorganisation an den Typus — am ehesten gerecht zu werden, ist die empirische Synthese vorzuziehen. Damit ist auch die Möglichkeit gegeben, zur Bestimmung der Typen Techniken anzuwenden, welche mit denjenigen der Anforderungsseite korrespondieren.
Die Technik wird einmal darin bestehen, den Katalog der Dispositionen, Veranlagungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Typus mit dem Anforderungskatalog des in Frage kommenden Funktionsbereiches zu vergleichen. Für die Auswertung und die Zuordnung der Kriterien sei auf die folgenden Methoden verwiesen, die hier nicht näher beschrieben werden sollen[8]:

— die Rangmethode
— die Methode der Faktoren-Vergleichung
— die Klassifizierung
— das Punkte-System

Die Kriterien des Typus und ihre Zuordnung zum Anforderungssystem sollen Gegenstand eines folgenden Kapitels sein.
Es scheint uns zunächst wichtig, aus der Unzahl von Typologien und der Vielfältigkeit der Einteilungskriterien die bekanntesten Theorien herauszugreifen und kurz darzustellen.

33 Die bekanntesten Persönlichkeitstypologien

Die mannigfaltigen Typologien verhalten sich zueinander wie Photos, die ein Objekt von verschiedenen Seiten her darstellen[9]. Nach dem Blick-

7) Vgl. 43 (413)
8) Vgl. auch Fußnote 12 Kapitel 2, Seite 31/32 und 101 (29)
9) Zit. 34 (428)

winkel der Betrachtung lassen sich drei Hauptklassen von Typologien unterscheiden:

— Körperbautypologien
— Wahrnehmungs-, Erlebnis- und Verhaltenstypologien
— Weltanschauungstypologien.

331 Die Temperamentstypen[10]

Die Lehre von den vier Temperamenten hat sich mehr als zweitausend Jahre hindurch erhalten. Die Darstellung der Temperamente versucht auszusagen, wie sich ein Typ mit einem vorherrschenden Temperament verhält, wie er erlebt und wahrnimmt.

Die vier Temperamente: sanguinisch, melancholisch, cholerisch und phlegmatisch werden auf die Grundeigenschaften der folgenden Dispositionen hin untersucht:

— Erlebnisfarbe (Grundstimmung)
— Erlebnisform:
  - Ansprechbarkeit
  - Stärke
  - Tiefe
  - Dauer
  - Verlauf
— Reaktions- und Bewegungsweise:
  - Tempo
  - Stärke
  - Dauer
  - Umfang
  - Verlauf

Obwohl die Theorie der Temperamente in der modernen Psychologie stark umstritten ist, muß doch festgehalten werden, daß sie (nach dem früher gesagten) komplexe Typen auf Grund der Methode der empirischen Synthese darzustellen vermag und daher für die Bedürfnisse der Praxis in beschränktem Rahmen durchaus genügen kann, da sie gültige Aussagen über das Verhältnis der Persönlichkeit zur Umwelt macht[11].

10) Vgl. 34 (431—441)

11) Guilford versucht in seinem Buch „Personality" 14 (408) die antitypischen Dimensionen:

positiv	— negativ
verantwortungsbewußt	— verantwortungslos
aktiv	— passiv
beherrscht	— unbeherrscht
objektiv	— egozentrisch

in einer Matrix der Temperament-Faktoren einzufangen und den generellen, emotionellen und sozialen Verhaltensbezirken gegenüberzustellen. Dieser Versuch muß aber als zu wenig aussagekräftig taxiert werden, da er sich im Aufzeigen der Polaritäten erschöpft.

Jeder Mensch ist in eine Um- und Mitwelt hineingestellt, in der sich das Leben jedes einzelnen in der polaren Spannung zwischen dem Ich und dem Nicht-Ich vollzieht[12]. Ausgehend von diesem Grundverhältnis des einzelnen zur Umwelt, hat C. G. Jung die Typologie der Einstellung des Extravertierten und des Introvertierten geschaffen.

Den Einstellungstypen liegt nur eine einzige Disposition, nämlich die Einstellung zugrunde.

Darnach ist der *Extravertierte,* wenn normal, „charakterisiert durch ein entgegenkommendes, anscheinend offenes und bereitwilliges Wesen, das sich leicht in jede gegebene Situation findet, rasch Beziehungen anknüpft und sich oft unbekümmert und vertrauensvoll in unbekannte Situationen hinauswagt, unter Hintansetzung etwaiger möglicher Bedenken."

Der *Introvertierte* dagegen ist, wenn normal, „gekennzeichnet durch ein zögerndes, reflexives, zurückgezogenes Wesen, das sich nicht leicht gibt, vor Objekten scheut, sich immer etwas in der Defensive befindet und sich gerne versteckt hinter mißtrauischer Beobachtung." [13]

Beim ersteren ist also das Objekt, beim zweiten das Subjekt für seine Einstellung von Bedeutung. Die Basisfaktoren beider Einstellungstypen müssen in der Anlage und in der Umwelt gesucht werden. Da aber die Zweiteilung der Typen nur ein oberflächliches Bild von der Struktur des Menschen gibt, hat Jung jedem Einstellungstyp die vier Grundfunktionen eines Denk-, Fühl-, Empfindungs- und Intuitionstypus entgegengestellt. Jeder dieser Funktionstypen kann nun introvertiert oder extravertiert sein, wobei ein Funktionstyp dadurch entsteht, daß eine habituelle Funktion bei ihm vorherrscht.

Mit der Einbeziehung des Unbewußten und der dauernden Spannung zum Bewußten hat Jung eine Typologie geschaffen, die in der Praxis gerade wegen ihrer Dynamik große Anwendung findet.

Die wichtigsten Grund- und Folgeeigenschaften im Bereiche der Einstellungs- und Funktionstypen zeigt Remplein[14] in einer Tabelle auf (Figur 6, Vgl. 3. Umschlagseite).

12) Vgl. 34 (442)
13) Zit. 23 (11)
14) Vgl. 34 (462, 463)

333 Die Konstitutionstypen von Kretschmer

Unter dem Begriff „Konstitution" versteht Kretschmer die Gesamtheit der individuellen Eigenschaften, die auf Vererbung beruhen, d. h. genotypisch verankert sind[15]. Mit „Konstitution" bezeichnet Kretschmer alle seelisch-leiblichen Dispositionen, welche sowohl den Körperbau als auch das Temperament, mit seinen Auswirkungen auf die Einstellung zur Umwelt, und die Beschaffenheit der psychischen Funktionen beinhaltet.

Er unterscheidet dabei drei Kostitutionstypen (siehe Figur 7).

Figur 7
Die drei Konstitutionstypen

Körperbau:	pyknisch			leptosom-asthenisch			athletisch		
Seelenstruktur:	cyclothym (einheitlich)			schizothym (gespalten)			viscös (mehr gespalten) als einheitlich)		
Normalität oder Anomalität:	gesund	cycloid	zirkulär	gesund	cycloid	zirkulär	gesund	cycloid	zirkulär

Den Zusammenhang zwischen Konstitution und Grundeigenschaften weist Kretschmer anhand der folgenden Dispositionen nach[16]:

— Temperament: Erlebnisfarbe
Erlebnisform
Reaktions- und Bewegungsweise
— Einstellung: zur Mitwelt
zur Sach- und Berufswelt
— Funktionen: Denken
Aufmerksamkeit
Wille

Die Beziehung zwischen Körperbau und Charakter erklärt Kretschmer aus den hormonalen Bedingungen des Wachstums und der Persönlichkeitsbildung. Die Theorie ist deshalb ansprechend und im praktischen Bereich anwendbar, weil sie auch die Vermischung, die konstitutionelle Legierung[17], im empirischen Einzelfall durchaus zuläßt.

15) Zit. 27 (331)
16) Vgl. 34 (520, 521) Tabelle 61
17) Zit. 34 (523)

334 Die Grundfunktionstypen von Pfahler

„Grundfunktionen" nennt Pfahler alle angeborenen Voraussetzungen seelischen Geschehens und Wachstums. Sie sind nicht die Folgen der Umweltwirkung auf den Menschen, sondern deren Vorbedingung und deshalb im strengsten Sinne vererbt[18].

Aus einer Fülle von Grundfunktionen hebt Pfahler heraus:

— die Aufmerksamkeit mit den Gegensatzpaaren:
eng — festgelegt, weit — wandernd
— die Perseveration[19] mit den Gradunterschieden:
stark — schwach
— die Ansprechbarkeit des Gefühls mit den Gradunterschieden: stark — schwach und den Qualitätsunterschieden: heiter — traurig
— die Lebensenergie mit den Gradunterschieden: stark — schwach

Aus der Grundfunktion der „eng-festgelegten" Aufmerksamkeit leitet Pfahler den Typus der festen inneren Gehalte ab. Die „weit — wandernde" Aufmerksamkeit ist, im Gegensatz dazu, einem großen Ausschnitt der Wirklichkeit zugewandt. Dies bedeutet, daß die inneren Gehalte sehr flüssig sind. Pfahler spricht hier vom Typus der fließenden inneren Gehalte.

Die Grundfunktion der „eng-festgelegten" Aufmerksamkeit ist dabei gekoppelt mit einer starken Perseveration. Diese grundlegende Korrelation zweier Funktionen ist bestimmend für das gesamte Seelenleben einer Persönlichkeit. „Weit-wandernde" Aufmerksamkeit und schwache Perseveration sind umgekehrt Funktionspaare, die den Wechsel der Eindrücke beschleunigen und die Bewußtseinsszenerie rasch zu verändern vermögen. Durch Heranziehen der Grundfunktionen Gefühl und Lebensenergie gewinnt Pfahler ein individuelles, offenes Grundfunktionsgefüge, aus welchem die Struktur der Anlagen und die aus den Grundfunktionen fließenden Folgeeigenschaften abgeleitet werden können.

Die Verwandtschaft mit dem Introvertiert-Schizothymen und dem Extravertiert-Cyclothymen Kretschmer's ist unverkennbar.

335 Die Strukturtypen von Jaensch

Jaensch geht von der Vorstellung aus, daß das allgemeine Persönlichkeitsgefüge einen Stufenaufbau elementarer, mittelhoher und höchster Schichten bilde. Die individuelle Grundstruktur der einzelnen Persönlichkeit kehrt darnach in allen Schichten wieder und ist somit auch in jeder Schicht erkennbar. Auf Grund des übereinstimmenden Gesamtbauplanes der psychischen und psychophysischen Organisation gelangt Jaensch zu Ähnlichkeitsgruppen, d. h. Typen, die er als Grundformen des menschlichen Seins

18) Vgl. 34 (541)
19) d. h. Standhaftigkeit

bezeichnet[20]. Diese Grundformen beruhen auf der Unterscheidung verschiedener seelischer Strukturen wie Grad, Richtung und Festigkeit der seelischen Funktionen der Persönlichkeit und werden daher „Strukturtypen" genannt.

Die Grundformen des menschlichen Seins werden untersucht[21]:

— nach der Stärke und der Schwäche des Zusammenwirkens und des wechselseitigen Sichdurchdringens der Funktionen in der Persönlichkeit (Integrierung — Desintegrierung)
— nach der Richtung des Zusammenwirkens und Sichdurchdringens der Funktionen der Persönlichkeit (den ganz nach außen Integrierten — den ganz nach innen Integrierten — den zum Teil nach außen, zum Teil nach innen Integrierten)
— nach der Festigkeit bzw. der Unfestigkeit des Zusammenwirkens und Sichdurchdringens der Funktionen (stabiler — labiler Strukturtyp)

Die Theorie von Jaensch hebt sich von allen bisherigen Theorien ab, da sie nicht auf einem einheitlichen Einteilungsprinzip aufbaut. Das Verdienst von Jaensch's Typologie liegt in der Einführung der Strukturbegriffe: Integration — Desintegration, Strukturstabilität und -labilität.

336 Die Lebensformen von Spranger

Die bisher skizzierten Typologien haben die Erkenntnis formaler Unterschiede des Erlebens und Verhaltens zum Ziel. Sie sind stark naturwissenschaftlich beeinflußt, weil sie von der Beobachtung und Untersuchung des einzelnen Menschen ausgehen.

Das Ziel von Spranger's Theorie ist, die Persönlichkeit in der höchsten, der geistigen Schicht anzuschneiden, um so zu Typen der geistigen Einstellung zu gelangen.

Spranger geht bei seiner Typenlehre von den verschiedenen, auf Kulturgüter bezogenen Interessen- und Wertrichtungen der Menschen aus[22]. Der Theorie liegt der Gedanke zugrunde, daß die Persönlichkeit und ihre Weltanschauung untrennbar miteinander verbunden sind. Will man zu umfassenden Typen der persönlichen Geisteshaltung gelangen, so ist es unerläßlich, sich auch Einblick in die Weltanschauung des einzelnen zu verschaffen.

Die Kultur zerfällt nach Spranger in die Einzelgebiete: Wissenschaft, Technik, Recht und Erziehung. Und da die Menschen die Schöpfer dieser Kulturgüter sind, so müssen sie auch in einer inneren Beziehung zu diesen geschaffenen Werten stehen. Jeder kultivierte Mensch hat bestimmte Interessenrichtungen, in denen er einen persönlichen Wertgehalt findet,

20) Zit. 34 (545)
21) Vgl. 34 (547—554)
22) Vgl. 7 (272)

welcher die Persönlichkeit anzieht und erfüllt und alle übrigen Wertstrebungen in irgendeiner Weise beeinflußt.
Die sechs Kulturwerte entsprechen bei Spranger den sechs folgenden idealen Grundtypen des Menschen[23]:

— der theoretische Mensch
— der ökonomische Mensch
— der ästhetische Mensch
— der soziale Mensch
— der politische oder Machtmensch
— der religiöse Mensch

Aus diesen sechs einfachen Grundtypen werden noch drei komplexe Typen abgeleitet:

— der technische Mensch
— der Rechtsmensch
— der Erzieher

Die Nachteile der Spranger'schen Theorie liegen vor allem in der Einseitigkeit, mit der eine Wertrichtung in den Vordergrund gestellt wird. Da die Idealtypen außerordentliche Männer der Wissenschaft oder der Politik sind, trifft diese Typologie nur für einen beschränkten Teil der normalen Menschen zu. Es fällt schwer, sich auf Grund der aufgezeigten Lebensformen dem Individualfall zu nähern, da die Kategorien zu weit gefaßt und die vitalen Bereiche der Persönlichkeit zu wenig berücksichtigt werden.

337 Typen der Weltanschauungen

W. Dilthey und Karl Jaspers haben sich um die Aufstellung von Typen der Weltanschauung bemüht.
Dilthey geht von der Unterscheidung sich integrierender Verhaltensweisen aus, nämlich der Wirklichkeitserkenntnis, des Erlebens von Wert, Bedeutung und Sinn und des willentlichen Verhaltens. In dieser Dreiteilung findet man die Gliederung in Denken, Fühlen und Wollen wieder. Überwiegt nun eine dieser inneren Verhaltensweisen, so entsteht ein Weltanschauungstyp, der sich in die Grundformen der folgenden Systeme einordnen läßt[24]:

— der Naturalismus
— der objektive Idealismus
— der subjektive Idealismus

Jaspers[25] baut seine Theorie auf der Gegenüberstellung von Subjekt und Objekt auf und gelangt so zur „Einstellung" des Menschen.

23) Vgl. 34 (571) Tabelle 63
24) Vgl. 34 (563)
25) Vgl. 22

Er unterscheidet zwischen solchen Einstellungen,

— die sich auf ein fremdes Gegenständliches richten:
  — die aktive Einstellung zur Wirklichkeit
    (Wirklichkeitssinn, Sachlichkeit, Nüchternheit, Klarheit)
  — die kontemplative Einstellung
    (sie richtet sich auf das Überzeitliche)
  — die mystische Einstellung
    (sie hebt den Gegensatz von Subjekt und Objekt auf)

und Einstellungen,

— in denen wir uns auf uns selbst richten durch:
  — aktive Selbstreflektion (Abschätzung der Kräfte)
  — kontemplative Selbstreflektion
  — unmittelbare Einstellung

338 Die beschränkte Aussagekraft der Persönlichkeitstypologien

Die Typologien der Lebensformen und Weltanschauungen lassen erst recht erkennen, wie sehr doch alle vorgenannten Theorien am Übergang vom Allgemeinen zum Besonderen stehen bleiben. Jede Typologie kann aber nur der erste Schritt in der Diagnose der Persönlichkeit sein, deren Ziel es ist, die einmalig-einzigartigen Eigenschaften des Individuums zu erkennen.

Ein Ziel unserer Arbeit soll darin erblickt werden, Typen herauszuschälen, die sich für bestimmte Funktionen innerhalb der Unternehmungsorganisation am besten eignen. Dabei geht es vor allem auch darum, Mittel und Wege für eine Typologie zu finden, die den praktischen Bedürfnissen weitgehend Rechnung trägt.

Viele Theorien, wie die Funktionstypen von Jung oder die Konstitutionstypen von Kretschmer zeigen äußerst wertvolle Gesichtspunkte für den Aufbau einer wirklichkeitsgerechten und anwendbaren Typologie auf.

Die meisten von ihnen sind jedoch für die Erfassung der Persönlichkeit in einer spezifischen Situation der sozialen Organisation nicht in ihrer Ganzheit anwendbar, weil sie andere Ziele verfolgen und daher auch andere Gesichtspunkte als Ausgangsbasis haben. Sie sind ausgerichtet auf eine theoretische, klinische oder psychiatrische Erfassung der Persönlichkeit und vermögen vielfach nicht über allgemeine Feststellungen hinauszugehen. Ob sich ein bestimmter Typ für eine vorgesehene Funktion eignet, und wie er sich in einer konkreten Situation verhält, darüber vermag keine der vorgenannten Theorien gültige Aussagen zu machen.

Die moderne Organisation verlangt aber vom Menschen die Verwandlung in einen Funktionsträger und damit eine Annäherung an einen bestimmten Typus. Es geht dabei nicht nur um die Frage der Begabung und der Fähigkeiten, sondern ebensosehr darum, ob und in welchem

Maß der Mensch dem geforderten Grad von Versachlichung gewachsen ist. Die moderne Organisation braucht eine Typologie, die Aussagen machen kann über die dauerhafte Brauchbarkeit eines Menschen im Umgang mit andern Menschen und Sachen, über die Bewährungswahrscheinlichkeit gegenüber organisatorischen und sozialen Forderungen und Belastungen, kurz, über sein Dauer-Verhalten in der sozialen Organisation. Dazu geben uns die kurz gestreiften Typologien wertvolle Erkenntnisse. Es bleibt die Aufgabe, typische Dispositionen und Eigenschaften mit ebenso typischen Funktionen zu konfrontieren und in der Synthese eine Eignungs- und Verhaltenstypologie zu entwickeln.

34 Typeneinteilung auf Grund des Verhaltens und der Eignung

Ausgehend von der These, daß die moderne Organisation bei der Bewertung der Persönlichkeit nicht nach der Funktion und dem Inhalt der Aufgabe fragt, sondern darnach, wie sie erledigt wird, wie sich der betreffende Mensch als Aufgabenträger verhält, fragen wir uns, ob es Ähnlichkeitsgruppen mit typischen Verhaltensmerkmalen gibt oder umgekehrt, ob es bestimmte Funktionen in der Organisation gibt, die für eine optimale Erfüllung typische Verhaltensweisen voraussetzen. Die Beantwortung dieser Fragenkomplexe ist allerdings keine leicht zu lösende Aufgabe, da die Unternehmungsorganisation (auf die wir uns speziell beziehen) äußerst heterogene Funktionen mit vielseitigen Interessenszweigen zu erfüllen hat, die von technologischen zu physio- und psychologischen, von organisatorischen zu wirtschaftlich-finanziellen Sachkreisen reichen, die Führungsaufgaben und Marktprobleme, Verfahrensfragen und Standardisierungsprogramme, Arbeitstechniken und Transportbelange umfassen, die in die Personalschulung und zahlreiche andere Sphären dringen[26], kurz, die überall dort in Erscheinung treten, wo die Angelpunkte und Kommunikationswege der Organisationsstruktur liegen.

Führen wir uns nochmals das Verhaltensschema aus dem Abschnitt 232 (Seite 30) vor Augen, so erhellt daraus, daß das Verhalten eine Funktion der Motive und diese wiederum Teilfunktionen der Beweggründe sind. Die Beweggründe oder Stimuli ihrerseits basieren teils auf denjenigen Aspekten der Persönlichkeit, die sich auf die Veranlagung beziehen, teils auf den individuellen Erfahrungssätzen und Zielsetzungen.

Daraus kann gefolgert werden:

— das typische Verhalten setzt bestimmte typische Veranlagungsmerkmale voraus

— das typische Verhalten setzt bestimmte typische Erfahrungsmerkmale voraus

26) Zit. 104

Dabei kann sich das typische Verhalten generell auf die soziale Organisation oder speziell auf eine umschriebene Funktion in einer Gruppe innerhalb der Organisationsstruktur beziehen.
Die Veranlagungsmerkmale, welche für ein typisches Verhalten bestimmend sind, können daher von den Anforderungen, die eine Funktion stellt, hergeleitet werden[27].
Bei der Aufstellung des Merkmalskataloges können alle jene Anlage-Dispositionen und Folgeeigenschaften aus den verschiedensten Typologien herangezogen werden, welche die geforderten typischen Verhaltensmerkmale wesentlich mitbestimmen.

Der Funktionsträger kann z. B. auf folgende typische Veranlagungsmerkmale hin untersucht werden:

monotoniefeste — nicht monotoniefeste
schöpferische — routinemäßige oder rezeptive
programmierbare — nicht programmierbare

oder nach dem „Input" der Informationsform:

bildlich veranlagte Typen — tabellenmäßig veranlagte Typen
Augentypen — Ohrentypen

Für ein typisches Verhalten sind außer den Veranlagungsmerkmalen auch die Erfahrungsmerkmale von Bedeutung. So ist es beispielsweise entscheidend, was für eine berufliche Ausbildung der Funktionsträger genossen, was für Schulen er durchlaufen und was für Milieu-Erfahrungen er gesammelt hat, wieweit er in seinem individuellen Zielstreben durch die Organisation gehemmt wurde und was für Möglichkeiten der Zielverwirklichung ihm die jetzige Erfahrungswelt offen läßt.
Wir haben festgestellt, daß ein typisches Verhalten immer im Blickwinkel und in Beziehung zu einer bestimmten Funktion beurteilt wird, die konkrete Anforderungen an den Funktionsträger stellt.
In einer kleinen Unternehmungsorganisation bleiben die Funktionen nicht getrennt. Es ergeben sich Überlagerungen von Funktionen und somit auch Überlagerungen von Anforderungen an den Funktionsträger. Verschiedene, gegensätzliche oder unterschiedliche Anforderungen, die z. B. zu hoch sind, die teilweise zu hoch sind oder die teilweise von geringerem Wert sind, treten gleichzeitig an den Funktionsträger heran.

27) Es wurde bereits früher dargelegt, daß in der durchrationalisierten Organisation das Verhalten des Menschen zu den Umweltfaktoren sich gegenüber der Person weitgehend verselbständigt. Das Verhalten auf Affekt, Charaktereigenschaften und Temperament zurückzuführen wird dann unergiebig. Die Verhaltensweisen können nicht mehr von der Persönlichkeit her, sondern nur mehr von der Umwelt her beschrieben werden. Die Erklärung der Motive, bzw. des Verhaltens von außen her ist erfolgreicher als dessen Interpretation aus Prinzipien, Überzeugungen, Charakterkonstanten usw.

Gibt es nun bestimmte Typen, welche den verschiedenen Anforderungen zugleich entsprechen? Oder rufen diese heterogenen Anforderungen dem Prinzip der Herauslösung von Teilfunktionen geringerer Anforderung zur Entlastung der höheren?
Es wird wesentlich sein, daß man Funktionen an Menschen verteilt, die diesen Aufgaben entsprechen, daß also Aufgaben nach *Eignung* zusammengefaßt werden. (Beispiel: zentrales Schreibbüro). Durch Zerlegen der heterogenen Gesamtfunktion in Teilfunktionen mit homogenen Anforderungen werden die Voraussetzungen für die beste Eignung des Funktionsträgers geschaffen. Damit sind auch die besten Voraussetzungen für ein typisches Verhalten geschaffen, welche den Anforderungen der Funktion und somit der Organisation weitgehend entsprechen.
Das typische Verhalten setzt also auch eine bestimmte Eignung für die Erfüllung einer spezifischen Aufgabe voraus.

35 Erscheinungsformen verschiedener Typen

Das typische Verhalten ist der sichtbare und auffallende Ausdruck dominierender Eigenschaften, die sich bei aller sonstigen Unterschiedlichkeit in bestimmter Weise wiederholen. Alles Denken, Fühlen und Wollen des Menschen steht unter dem Einfluß der typischen Wesens- und Erfahrungsmerkmale. Im Kräftespiel von Anforderungsschwerpunkten einerseits und den Anlage- und Erfahrungsschwerpunkten andererseits entstehen Typen wie:

der Führungstyp
der professionelle Angestellte
der theoretische Typ
der praktische Typ
der kaufmännisch-administrative Typ
der Verkäufer-Typ
der technisch-konstruktive Typ
der technisch-praktische Typ
der schöpferische Typ
der ausführende Typ

um nur einige rudimentäre Erscheinungsformen zu erwähnen.
Es ist nicht beabsichtigt, für die erwähnten Typen einen Katalog typischer Merkmale und Eigenschaften aufzubauen, doch soll gezeigt werden, daß der unterschiedliche Grad der Anforderungen ein differenziertes und zugleich typisches Verhalten impliziert.
Die Anforderungen, welche an den Führungstyp gestellt werden, sind weit komplexer als diejenigen z. B. an die Fakturistin. Die Erfüllung der hohen Anforderungen setzt ein komplexeres Verhalten voraus als

bei der Fakturistin, bei der nur wenige einfache Dispositionen und Verhaltensweisen zur Bewältigung ihrer Aufgabe entscheidend sind. Entsprechend der Verschiedenartigkeit der Aufgabe ist der Grad der gestellten Anforderungen an Wissen, Verantwortung, Urteilsfähigkeit, Originalität und schöpferischer Tätigkeit, Entschlußkraft, Menschenführung und Bereitschaft zu dienen so unterschiedlich, daß nur Typen mit entsprechender Veranlagung und der erforderlichen Erfahrung und Ausbildung (und somit der typischen Verhaltensmerkmale) diesen Anforderungen gerecht werden können.

Bei der Führungsfunktion stellen sich die Fragen, ob sich eine genügende Anzahl Menschen mit den geforderten komplexen Verhaltensmerkmalen finden läßt und inwieweit dann die Anforderungen des Funktionsbereiches an den Führungstyp angepaßt werden müssen. Für die ausführende Funktion der Fakturistin werden keine hohen Anforderungen gestellt und somit dürfen auch keine komplexen Veranlagungsmerkmale verlangt werden.

Zur weiteren Veranschaulichung diene uns noch das Begriffspaar des kaufmännisch-administrativen Typs und des Verkäufer-Typs. Wir stellen uns vor, daß der kaufmännisch-administrative Typ die größte Befriedigung in seiner Arbeit findet und gleichzeitig den höchsten Leistungsgrad erreicht, wenn seine Verhaltensmerkmale dem organisatorisch bedingten Gleichschritt der Büroarbeit entsprechen. Angefangen bei der einzuhaltenden Präsenzzeit über den immobilen Standort des Arbeitsplatzes bis zu den regelmäßig wiederkehrenden Routineaufgaben werden vom administrativen Typ Verhaltensweisen gefordert, welche für eine geordnete Erfüllung der Aufgaben unerläßlich sind. Ein Mensch, der sich vornehmlich mit Papier und dem Zusammentragen und Verarbeiten abstrakter Daten zu befassen hat, soll jene typischen Verhaltensmerkmale wie Exaktheit, Zuverlässigkeit, Überlegtheit, Ruhe, Raschheit, Gruppengeist, soziales Verantwortungsbewußtsein etc. aufweisen, welche vom Büromenschen vorausgesetzt werden. Demgegenüber soll das Verhalten des erfolgreichen Verkäufer-Typs von Merkmalen wie Spontaneität, Offenheit, Weitsichtigkeit, Überzeugungskraft, Identifizierbarkeit mit dem Produkt, Ausdauer, Anpassungsfähigkeit, Beobachtungsgabe, Intuition, Gedächtnis usw. geprägt sein. Ein Verkäufertyp wird sich darnach auf die Dauer kaum der Zwangsjacke eines geregelten Arbeitsablaufes fügen können. Umgekehrt würde der kaufmännisch-administrative Typ sein Verhalten schwerlich den ständig ändernden Situationen des Verkäufers anpassen können, einfach weil ihm die typischen Eigenschaften dazu mangeln.

Die Vielfalt der Funktionen und die noch größere Varietät der Situationen lassen eine abschließende Aufzählung typischer Verhaltensweisen keinesfalls zu. Sie gestatten aber trotzdem, vorherrschende Verhaltens-

merkmale zu typischen Erscheinungsgruppen zusammenzufassen.
Wo die Grenzen der gegenseitigen Anpassung zwischen Mensch und Funktion liegen, dürfte von Angebot und Nachfrage der typischen Verhaltensmerkmale mitbestimmt werden.

36 Typ und Verhalten

361 Bestimmungsfaktoren des typischen Verhaltens

Das Hauptproblem bei der Beurteilung des Verhaltens liegt darin, Aussagen über die dauerhafte Brauchbarkeit eines Menschen zu machen, der unter gegebenen gesellschaftlichen Umständen Ansprüchen, Forderungen und Belastungen aller Art ausgesetzt ist.
Bei der Bewertung des typischen Verhaltens spielen nicht nur die Folgeeigenschaften aus den Anlagen, alle Erfahrungssätze, der Grad der individuellen Zielverwirklichung, die außerbetriebliche Organisationszugehörigkeit, sachbezogene, persönliche und gesellschaftliche Gewohnheitsbildungen oder das Organisations- und Führungssystem eine entscheidende Rolle, sondern ebensosehr die Art der menschlichen Arbeit. Ohne die Berücksichtigung der „Art der menschlichen Arbeit" ist es bedeutend schwieriger, aus den spezifisch persönlichen Verhaltensmerkmalen eine typische Verhaltensweise abzuleiten. Denn jeder Mensch erlebt und empfindet die Umwelt auf seine ganz persönliche Art und entwickelt aus dieser Sicht heraus sein subjektives Verhaltenssystem.
Die „Art der menschlichen Arbeit" erleichtert insofern wesentlich eine Typisierung der Verhaltensweisen, als die Arbeit den Menschen in seinen Wesenszügen zu formen vermag. Der größte Teil des menschlichen Lebens ist der Ausübung eines Berufes oder einer bestimmten Arbeit gewidmet. Und diese Arbeit wird beeinflußt von sachlichen und menschlichen Umweltfaktoren, die in ihrer Grundstruktur für einen Arbeitstyp die gleichen sind[28]. Diese Umweltfaktoren sind es auch, welche die Uniformität des Verhaltens innerhalb eines Arbeitstyps begünstigen.
Eine Typeneinteilung der menschlichen Arbeit scheint zweckmäßig zu sein, da sie uns jene Verhaltensmerkmale vermittelt, die einer Ähnlichkeitsgruppe von Menschen eigen sind. Von einer Unzahl von verschiedenen Einteilungskriterien menschlicher Tätigkeiten sei nur eines hervorgehoben.

28) Nehmen wir das Beispiel des Drehers, der in den verschiedensten Unternehmungsorganisationen ähnliche Umweltfaktoren antrifft: er bedient eine Drehbank, ist in einer Gruppe tätig, welche sich in der gleichen Fachsprache verständigt, trägt die gleiche Berufskleidung, hat einen Meister und sieht sich in einer Organisation, die ihm, wie allen seinen Mitarbeitern, die Erfüllung seiner persönlichen Ziele nur beschränkt ermöglicht. Die Verhaltensmerkmale der Gruppe werden in ihren wesentlichen Zügen gleichgerichtet, d. h. typisch sein.

Geht man von der Funktion oder der Anforderungsstruktur der verschiedenen beruflichen Tätigkeiten aus, so erhält man die Grundlagen für das Erkennen von Entwicklungstendenzen des typischen Verhaltens.

Ein solches Vorgehen hat aber offenbar nur dann einen Sinn, wenn die Zahl der Typen möglichst klein und damit überblickbar gehalten wird. Auch ist es unerläßlich, nur solche Typen zu bilden, die sich nach Wesen und Zweck der beruflichen Tätigkeit grundlegend voneinander unterscheiden und somit auch differenzierte Verhaltensmerkmale aufweisen.

Böhrs[29] hat in einem andern Zusammenhang folgende Arbeitstypen festgelegt, die auch für uns, in der Suche nach dem typischen Verhalten, wegleitend sein können:

— Direkt produktive geistige und künstlerische Tätigkeit
— Indirekt produktive geistige Arbeit (Leiten, Planen, Organisieren, Koordinieren, Disponieren, Verwalten, Kontrollieren)
— Repetitive Formulararbeit
— Korrespondenz- und Nachrichtendienste
— Rezeptive Zeichenarbeit
— Rezeptive Handelstätigkeit
— Wach-, Schutz- und Ordnungsdienste
— Leichte Transportarbeit ohne Transportmittel
— Führen von Verkehrs- und Transportmitteln
— Körperliche Schwerarbeit
— Mittelschwere Hantierungsarbeit
— Leichte Hantierungsarbeit
— Überwachung von Maschinen in Verbindung mit leichter Hantierungsarbeit
— Überwachung teil- oder vollautomatischer Anlagen ohne oder nur mit gelegentlicher Hantierungsarbeit

Alle Tätigkeitstypen stellen an den Menschen spezifische Anforderungen. Zu ihrer Erfüllung sind spezifische Anlage- und Erfahrungsdispositionen erforderlich, die ihren Ausdruck in einem typischen Verhalten finden.

Um den Weg zu den typischen Verhaltensmerkmalen leichter zu finden, kann jeder der vorgenannten Arbeitstypen auf

die produktiven Tätigkeiten
die zwischenmenschlichen Dienstleistungen
die Koordinationstätigkeiten und
die Überwachungstätigkeiten

hin untersucht werden. Innerhalb dieser Tätigkeit ist es dann möglich, kritische Merkmale aufzuzeigen, die sich in einem spezifischen Verhalten des Funktionsträgers äußern[30].

29) Vgl. 6 (30)
30) Vgl. 53 (59, 104, 309); 31 (22); 9 (262); 44 (346)

Bei Tätigkeiten, die auf das Unternehmungsziel ausgerichtet sind, können z. B. folgende Vorfälle auf die Verhaltensreaktionen hin bewertet werden:

wenn einem das Leistungsbewußtsein angesprochen wird
wenn einer Befehle und Weisungen erhält
wenn einer wichtige Beschwerden vorbringt
wenn einer befördert werden soll
wenn einem Fehler in der Arbeit vorgehalten werden
wenn einer seine Arbeitszeit für andere opfern muß
wenn einer Störungen und Ärgerlichkeiten, die die Arbeit mit sich bringt, diskutieren muß

Bei Tätigkeiten, die *nicht* auf das Unternehmungsziel ausgerichtet sind, können es beispielsweise die Kriterien sein:

wie einer die Freizeit verbringt
wie einer sich in der Arbeitspause gibt
wie einer sich über persönliche Probleme äußert

Amerikanische Forscher haben in großen Feldanalysen festgestellt, daß die Mitglieder eines bestimmten Tätigkeitstypus mehrheitlich die gleichen Verhaltensmerkmale aufweisen[31].
Wir haben versucht, in diesem Abschnitt die Wechselwirkung zwischen Arbeitstyp und typischem Verhalten aufzuzeigen. Wie ausgeprägt diese Interdependenz sein kann, soll nur am Beispiel des Buchhalters gezeigt werden, von dem sich die Witzblätter immer wieder Unterhaltungsstoff beschaffen. Dazu tragen besonders die Grenzfälle von Verhaltensweisen bei (wie übertriebene Pedanterie, ausgeprägter Sparsinn oder überspitzte Genauigkeit), die jedoch vom Arbeitstyp oder der Funktion in abgeschwächter Form durchaus gefordert werden. Die Kriterien zur Beurteilung der Verhaltensmerkmale sollen auch hier nicht ein abgeschlossenes System bilden, sondern den Situationen des Alltags entnommen werden.

362 Erscheinungsformen typischen Verhaltens

Es ist nun aber nicht so, daß das typische Verhalten mit den „Erscheinungsformen des Typs" oder der „Art der menschlichen Arbeit" bereits gegeben wäre. Der Fall des reinen Typus mit jenen hervorstechenden Folgeeigenschaften und Verhaltenszügen, welche den Anforderungen der Funktion hundertprozentig entsprechen, gibt es nicht. Der Mischtyp ist die Regel, der neben ein oder mehreren hervortretenden Anlage- und Erfahrungsmerkmalen noch über eine Reihe weiterer Dispositionen verfügt, die es ihm ermöglichen, auch andern Funktions-Anforderungen gerecht zu werden. Ob sich daher ein Mensch in einer vorgegebenen Situation typisch oder atypisch verhält, kann meist nur an den äußeren Gegeben-

31) Vgl. dazu 53; 31; 44; 29

heiten der individuellen Arbeitsweise, dem Einsatz der Arbeitsmittel, seiner Haltung, seinen Äußerungen und dem beanspruchten Autonomiegrad abgelesen werden.

Um also Aussagen über das typische Verhalten machen zu können, richten wir die Aufmerksamkeit auf das expressive Verhalten des Menschen. In Anlehnung an die Kretschmer'sche Theorie können einmal die Haltung des Menschen, seine charakteristischen Bewegungen oder seine Statussymbole betrachtet und bewertet werden[32]. Die Ausdrucksweise des Menschen ist ein zuverlässiger Indikator für die Fähigkeiten, das Temperament und die Motive usw. Sie deckt verschiedene Aspekte und Eigenheiten des Verhaltens auf[33].

Betrachtet man die individuelle Arbeitsweise im Hinblick auf die Wichtigkeit, die Wirkdauer, die Dringlichkeit oder die Durchführbarkeit einer bestimmten Aufgabe, so können weitere wesentliche und typische Verhaltensmerkmale gewonnen werden. Hier ist oft eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Funktion und der Verhaltensweise des Funktionsträgers zu erkennen.

Die Wahl und der Einsatz der Arbeitsmittel sind ebenfalls entscheidend für das taugliche Verhalten eines Menschen. So gibt es beispielsweise solche, die das Tatsachenmaterial in Form von Tabellen und Zahlen erhalten müssen, damit für sie die nötige Initialzündung überhaupt eintritt. Andrerseits gibt es die Gruppe von Menschen, die nur über bildliche Darstellungen einen ansprechenden Zugang zu den vorliegenden Daten finden können. Die Gestaltung der Information und die Wahl des Informationsmittels sollen daher dem Grad der Anforderungen und somit auch der Komplexität der Veranlagungsmerkmale angepaßt werden, damit dem richtigen „Input" auch ein anforderungsgerechtes Verhalten folgen kann.

Der beanspruchte Autonomiegrad ist ein weiterer Indikator auf der Suche nach typischen Verhaltensmerkmalen, denn er zeigt nicht nur den Standort der Persönlichkeit und den Grad der individuellen Zielverwirklichung innerhalb der Organisation an, sondern auch die Differenz zwischen Anforderung und Anlagedispositionen. Sind nämlich die Anforderungen gegenüber den komplexen Anlage- und Erfahrungsfaktoren zu niedrig,

32) Haltung: Wie steht, sitzt oder liegt eine Person?
Welches sind die charakteristischen Positionen?
Bewegungen: sind sie stark, expansiv, schwerfällig, lebhaft, zart, roh, ungeschickt, träge usw.?
Statussymbole: Wie bekleidet er sich?
Wie wohnt er?
Was für einen Wagen fährt er?
Ausdrucksweise: Art und Umfang des Vokabulars, Fachsprachen, Kenntnisse.

33) Vgl. 14 (271)

so findet diese Diskrepanz in der beanspruchten Autonomie ihren Niederschlag. Sinkt der Anspruch auf Selbständigkeit, so steigt der Grad der Passivität, Abhängigkeit und Unterwerfung. Steigt der Anspruch auf Selbständigkeit, so führt dies zu Kompetenzüberschreitungen und Störungen der Organisationsstruktur, in beiden Fällen aber zu Leistungseinbußen.

Daß der beanspruchte Autonomiegrad einen Hinweis auf die geforderten typischen Verhaltensweisen geben kann, zeigen die Beispiele des Hilfsbuchhalters und des Verkäufers. Das typische Verhalten für den Hilfsbuchhalter setzt einfache Veranlagungsdispositionen mit einem geringen Anspruch auf Selbständigkeit voraus, während der Verkäufer doch vielfach nur erfolgreich sein kann, wenn den hohen Anforderungen auch ein entsprechend hoher Grad an beanspruchter Autonomie gegenübersteht.

Die beanspruchte Selbständigkeit kann somit als ein Merkmal für das typische Verhalten im Hinblick auf eine bestimmte Tätigkeit gelten.

363 Der richtige Typ

Das Ziel jeder Typisierung wird in erster Linie darin bestehen, für eine bestimmte Aufgabe den richtigen Typ zu finden, d. h. denjenigen Typ, der sich für ihre Lösung am besten eignet. Die Typisierung soll aber auf Grund der Verhaltensmerkmale auch Aussagen machen können über die Eignung eines Menschen für andere Aufgaben.

In unserem Fall versuchen wir, Richtlinien für eine Typeneinteilung zu geben, die sich auf typische Verhaltensweisen stützen.

Wir suchen z. B. die Frage zu beantworten, wer aus einer Gruppe von Menschen einer Typen-Kategorie A, mit den Verhaltensmerkmalen a, b, c, d angehört, wobei a das typischste, b das zweitrangige usw. Verhaltensmerkmal darstellt. Andrerseits betrachten wir eine Funktion X mit den typischen Anforderungsmerkmalen a, b, c, d usw.

Die Voraussetzungen für die optimale Erfüllung einer Aufgabe sind dann gegeben, wenn in der Reihenfolge der geforderten Merkmale der Funktion die typischen Merkmale des Verhaltens zugeordnet werden oder umgekehrt. Dabei werden wir vielleicht feststellen, daß der Funktionsträger auf Grund der typischen Merkmale b und c die Voraussetzungen für die Anforderungen der höheren Funktion Y mitbringen würde[34].

Der Idealfall des richtigen Typs ist dann gegeben, wenn die Anlage-, Erfahrungs- und Verhaltensmerkmale mit den Anforderungsmerkmalen

34) Man denke sich z. B. die Sekretärin, welche ihre erworbenen Fremdsprachenkenntnisse nicht verwerten, den Angestellten in der Disposition, der seine Buchhaltungskenntnisse nicht an den Mann bringen kann oder den Arbeiter, dem sein Organisationstalent verkümmert; den Verkäufer, der ausgesprochene Züge zum Pedantischen hat usw., usw.

korrespondieren. Dies wäre auch eine Voraussetzung für das Gleichgewicht der Gesamtpersönlichkeit, das dann eintritt, wenn sowohl ihre Teile als auch die Persönlichkeit als Ganzes mit der Umwelt im Gleichgewicht sind.
Ein Verteilungsbild aber, das sämtliche personellen Potenzen umfaßt, ginge an der Realität vorbei, weil das generelle Verhalten des Menschen sich mit der aktuellen Situation und der Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur ändert. Die Grundeigenschaften der Persönlichkeit bleiben aber, wie wir früher gesehen haben, stabil. Daraus ergibt sich, daß auch die Folgeeigenschaften und somit das typische Verhalten nur unwesentlich ändern.
Der richtige Typ in einer Anforderungssituation wird dann gegeben sein, wenn eine beschränkte Anzahl typischer Verhaltensmerkmale [35] den wichtigsten Anforderungen entsprechen.
Die Wahl des richtigen Typs auf Grund des Verhaltens begegnet in der Praxis insofern Schwierigkeiten, als beim Selektionsprozeß das Gesetz der Affinität eine große Rolle spielt. Typen mit ähnlichem Verhalten ziehen sich gegenseitig an; sie sind sich sympathisch. Typen mit ganz bestimmten Verhaltensnormen, welche von Typen mit denselben Merkmalen ausgesucht werden, wählen wiederum Typen mit den gleichen Verhaltensweisen.
Große Organisationen zum Beispiel sind besondere Anziehungspunkte für jene Typen, die ein ungewöhnliches Bedürfnis nach Sicherheit entwickeln. Daher zeichnen sich diese Organisationen auch durch eine Übersättigung an passiven, abhängigen und unterwürfigen Verhaltenstypen aus[36].
Diese Tatsache ist andrerseits wiederum Grund genug, der Festlegung der Organisationsstruktur, der Gliederung der Aufgaben und Funktionen die typischen Dispositionen der Funktionsträger in vermehrtem Maße zugrunde zu legen. Das Resultat müßte in einer besseren Übereinstimmung der organisatorischen und individuellen Zielsetzungen und damit in einer höheren Leistung zu erkennen sein.

37 Die praktische Bedeutung einer Typisierung

Das praktische Ziel der Typisierung liegt einerseits in der Realisierung des besten Einsatzes der menschlichen Arbeitskraft, andrerseits aber auch in der Gewährleistung der bestmöglichen Selbstverwirklichung des Menschen.

35) Typische Verhaltensmerkmale, die aus dem Beziehungsnetz der Anlagedispositionen, der Erfahrungssätze, den Möglichkeiten der individuellen Zielverwirklichung, der Art der menschlichen Arbeit und der Gruppenzugehörigkeit hervorgehen.
36) Vgl. 51 (220)

Eine Verteilung der Arbeitskräfte auf Grund ihrer Eignung ist nicht nur von der wirtschaftlichen Seite der Kostensenkung und der Produktionssteigerung her interessant, sondern, unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen, ebensosehr vom Standpunkt der Personalbeschaffung aus erstrebenswert. Der richtige Einsatz des Menschen hat in steigendem Maße aber nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch volkswirtschaftliche, soziale, menschliche und politische Konsequenzen. Das Bedürfnis nach einem Verteilungsbild, das die typischen personellen Potenzen umfaßt, gewinnt in der arbeitsteiligen Wirtschaft mit ihrer schlechten Transparenz künftighin vermehrte Beachtung.

Das Vorgehen bei einer Typisierung hängt wesentlich von der Frage ab, welche Merkmale und Momente beurteilt werden sollen. Da es kein Grundschema gibt, das allen Situationen gerecht werden kann, so soll es jene *Minimalzahl* von *kritischen* Merkmalen sein, auf die es im spezifischen Fall ankommt.

Unter kritischen Merkmalen verstehen wir menschliche Verhaltensweisen in realen Lebenssituationen, die geeignet sind, ein Verhaltenskriterium daraufhin zu bewerten, ob es kritisch ist oder nicht. Als kritisch ist jenes Verhalten zu qualifizieren, welches die Erreichung eines vorgegebenen Zieles nachweisbar und in praktisch ins Gewicht fallendem Maße erleichtert bzw. erschwert.

Jede Anforderungssituation bedarf daher einer besonderen Fragestellung, soll das System als aussagefähiges Instrument der Praxis zur Verfügung stehen. Wenn der Wahl und der Bewertung von typischen Verhaltensmerkmalen ein System von Anforderungsmerkmalen gegenübersteht, welches der Wichtigkeit und Aussagekraft der ersteren entspricht, so muß auch die Zuordnung eines Menschen für eine spezifische Funktion auf Grund der typischen Verhaltensmerkmale möglich sein.

Die Wahl der Verhaltenskriterien wird leichter, wenn wir nach den bedeutendsten Einflußgrößen für ein typisches Verhalten fragen. Hier mag die Bedeutung der Anlagen entscheidend sein, dort die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen, die Umweltfaktoren oder der Grad der Selbstverwirklichung. Kretschmer[37] hat in seiner experimentellen Typenpsychologie festgestellt, daß sich sowohl die Körperbauindizes als auch die Maßwerte typendiagnostischer Tests immer nach dem Bild der Gaußschen Normalkurve verteilen, so daß die Typenpole nur als Extreme kontinuierlich variierender Merkmale in Erscheinung treten[38]. Dasselbe gilt in vielen Fällen auch für die Verteilung der Dispositionen innerhalb eines Typs.

Wenn nun die Anlagedispositionen, die Erfahrungssätze und Kenntnisse, die Beziehungen zu den Umweltfaktoren und die individuellen Zielsetzungen innerhalb eines Typenbildes dem Gesetz der normalen Verteilung

37) Vgl. 27

38) Vgl. 20 (310)

gehorchen, so sollten in der Folge die Aufgaben[39] innerhalb einer Funktion auch so verteilt werden, daß sie sich mit der Normalverteilung des Typs decken. Zieht man die Konsequenzen aus dieser Erkenntnis, so heißt dies, daß für die Beurteilung eines Typs im Hinblick auf eine Anforderungssituation nur jene Verhaltensmerkmale von Bedeutung sind, welche bei *kritischen Vorkommnissen* in Aktion treten. Als kritisches Vorkommnis ist wiederum jenes Verhalten zu qualifizieren, welches die Erreichung des bestimmten Zieles nachweisbar erleichtert bzw. erschwert. Damit wäre eine wichtige Voraussetzung für das Postulat der Minimalzahl kritischer Verhaltensmerkmale gegeben.

38 Die Auswirkungen einer Typisierung auf die Organisation

Wenn wir uns die Frage nach dem reziproken Einfluß von Typologie und Organisation stellen, so müssen wir erkennen, daß eine Analyse der Funktionsträger ein klar aufgebautes Organisationssystem voraussetzt, welches

— Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen festlegt
— die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verstehen und zu beeinflussen sucht
— die Funktionen so zu verteilen versteht, daß sie den Anlagen, Fähigkeiten und dem Charakter des Menschen entsprechen

Eine Organisationsstruktur, die für sich in Anspruch nimmt mustergültig zu sein, bedarf der exakten Kenntnis jeder Funktion, jeder Aufgabe. Damit dieses Ziel verwirklicht werden kann, ist sie auf ein Hilfsmittel der Funktionenbewertung angewiesen. Darüber hinaus muß sich die Organisation auf die Kenntnis des Funktionsträgers stützen. Da sich in der dynamischen sozialen Organisation sowohl die Struktur als auch der tätige Mensch dauernd entwickeln und ständig erneuern, ist die Qualifizierung der typischen Verhaltensweise bei kritischen Vorkommnissen innerhalb einer Aufgabe besonders geeignet, die wandelbaren Situationen des Alltags zu erfassen und zu beurteilen.
Demgegenüber vermag eine Qualifizierung der typischen Verhaltensweise bei kritischen Vorkommnissen innerhalb einer Aufgabe viel eher die wandelbaren Situationen des Alltags zu erfassen und zu beurteilen.
Die Anwendung der Typeneinteilung auf Grund von Verhaltensmerkmalen wirkt sich bei der Neueinstellung eines Mitarbeiters auf die Organisation aus, denn sie ist ein taugliches Mittel für die richtige Auswahl und damit die bestmögliche Leistung.
Ihre Auswirkungen sind auch fruchtbar bei der Überprüfung bestehender Arbeitsverhältnisse. So kann sie dazu beitragen, brachliegende Kräfte ihren vollen Kapazitäten entsprechend einzusetzen.

39) siehe Einteilung Seite 49 und 50

39 Zusammenfassung

Wir haben abzuklären versucht, ob in der Unternehmungsorganisation der richtige Typ auf Grund seines Verhaltens gefunden werden kann. Die beste Methode der Typengewinnung wird für unsere Zwecke in der empirischen Synthese erblickt, in welcher die wichtigsten Anlagedispositionen, Eigenschaften, Erfahrungen und Verhaltensweisen untersucht und mit dem abstrakten Typus der Idee gemessen werden.

Die kurzen Betrachtungen der bekanntesten Typologien vermögen viele Hinweise bei der Aufstellung der Verhaltenskriterien zu geben. Die Bildung von Typenkategorien auf Grund der Verhaltensmerkmale aber kann am ehesten Aussagen darüber machen, ob sich ein bestimmter Typ für eine vorgesehene Funktion eignet und wie er sich in der konkreten Situation verhält. Dabei ist es wichtig, die Bestimmungsfaktoren des typischen Verhaltens zu kennen, die sowohl in den Anlagen und Erfahrungssätzen, dem Grad der individuellen Zielverwirklichung als auch in den Umweltfaktoren und im Arbeitstyp zu suchen sind.

Die äußeren Gegebenheiten, wie die individuelle Arbeitsweise, die Arbeitsmittel, die Haltung und die Äußerungen sind wichtige Indikatoren auf der Suche nach typischen Verhaltensmerkmalen.

Der richtige Typ für eine Funktion ist dann gefunden, wenn die Anlage-, Erfahrungs- und Verhaltensmerkmale mit den Anforderungsmerkmalen dieser Funktion übereinstimmen.

Die praktische Bedeutung der Verhaltenstypologie liegt wohl darin, daß bei einer Zuordnung von Verhaltenskriterien zu Anforderungskriterien eine Minimalzahl von kritischen Merkmalen genügt, um dennoch gültige Aussagen über die dauerhafte Brauchbarkeit eines Typs in einer bestimmten Anforderungssituation machen zu können.

4 Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Organisation

41 Die Anforderungen der Organisation an den Aufgabenträger

Bis anhin haben wir meist mit dem Begriff der Anforderungen der Funktion an den Menschen operiert, wobei wir unter Funktionen die verschiedenen Arten von Arbeitsleistungen verstehen, die zur Lösung einer einzigen Aufgabe aufgewendet werden[1].

Aufgabenträger sind die Menschen, die ihre Arbeitskraft der Organisation zur Verfügung stellen, und die von ihnen benützten Hilfsmittel[2].

Wie bereits früher festgestellt wurde, führt der Weg zu einer Abstimmung der Aufgabenerfüllung über eine funktionale Regelung der orga-

1) Vgl. 48 (108)

2) Vgl. 48 (57)

nisatorischen Beziehungen, d. h. eine Regelung, welche die Funktionen der einzelnen Stellen und Personen in bezug auf diese Aufgaben festlegt. Dies ist die Organisationsstruktur.
Da aber die Organisationsstruktur nicht nur als ein rationales System geplanter Beziehungen, sondern nicht minder als ein System zwischenmenschlicher Beziehungen zu werten ist, hinter dem durch zahllose individuelle und soziale Normen bedingte menschliche Verhaltensweisen stehen, gebührt der Betrachtung der Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Organisation die besondere Aufmerksamkeit.

411 Arbeitsteilung und Stellenbildung

Parallel mit der zunehmenden Kompliziertheit der Unternehmungsorganisation geht die Entwicklung von der quantitativen Arbeitsteilung zur qualitativen Gliederung. Eine qualitative Abspaltung von Funktionen ergibt sich in der Praxis immer dann, wenn die mögliche Kapazität an Verhaltensmerkmalen einer genügenden Anzahl Menschen nicht mehr ausreicht, die verschiedensten Aufgaben zu bewältigen.
Vom Standpunkt der Organisation als Unternehmungsaufgabe aus ist der Gliederung nach den Teilaufgaben grundsätzlich der Vorrang vor der Gliederung nach ihren Trägern zu geben[3].
Die Betrachtung der Organisation als soziales Kooperationsgebilde von Menschen aber wird der qualitativen Arbeitsteilung viel eher gerecht, weil hier die Aufgabengliederung an der Grenze der integrierten Persönlichkeit (die sich im Zustand des Gleichgewichts befinden soll) haltmacht. Wenn Kosiol bei der Bestimmung einer Aufgabe nach den Trägern die Ansicht vertritt, daß die Aufgabenanalyse so weit getrieben werden muß, daß die gewonnenen Teilaufgaben zuordnungsreif sind[4], so bedeutet das in der ganzen Konsequenz, daß nicht nur das Berufsbild (oder der Arbeitstyp) der Aufgabe entsprechen, sondern daß den Anforderungen, welche die Aufgabe stellt, die ganze Persönlichkeit mit den wichtigsten Verhaltensmerkmalen zugeordnet werden soll.
Darnach dürfte also die Arbeitsteilung nicht vom Postulat der maximalen Leistung her vorangetrieben werden, sondern von der Berücksichtigung des typischen Verhaltens.
Daß damit das Postulat der maximalen Leistung gleichzeitig erfüllt ist, bringt die Zuordnung der Anforderungen der Aufgabe zu den typischen Anlagedispositionen, Erfahrungssätzen und individuellen Zielsetzungen selbsttätig mit sich.
Die Grenzen der Arbeitsteilung sind also fließend; sie richten sich nach der vorhandenen Vielfalt und Komplexität der typischen Verhaltens-

3) Vgl. dazu die Aufgabengliederung nach Kosiol, Seite 13
4) Zit. 25 (49)

dispositionen. Die einzelne Teilaufgabe soll immer ein integriertes Ganzes bilden und nicht in Einzelteile oder Bewegungen aufgespalten werden. Die Aufgabengliederung nach Interessen und Neigungen der vorhandenen Persönlichkeiten ist besonders für die Gestaltung der obersten Organisationsspitze von Bedeutung, weil der Erfolg der Unternehmung weit stärker von der Persönlichkeit der Führungskräfte abhängt, als dies bei Ausführungsfunktionen der Fall ist.

Durch die Stellenbildung werden die Aufgaben z. B. einer Abteilung nach Maßgabe der Eignungstypen und der Leistungskapazität der verfügbaren Mitarbeiter aufgeteilt[5].

Wenn also von einer Aufgabe derjenige Teil auf jeden Mitarbeiter entfallen soll, bei welchem er, seiner besonderen Eignung entsprechend, die beste Leistung erzielen kann, so setzt das übereinstimmende Zuordnungsmerkmale voraus sowohl von der Anforderungsseite mit den anzuwendenden Verfahrenstechniken und Arbeitsmethoden als auch von den spezifischen Verhaltensdispositionen her[6].

Die eignungsgerechte Stellenbildung ist insofern von großer Wichtigkeit, als damit auch die Folge der Arbeitsvorgänge festgelegt wird.

Die Arbeitsteilung und die Stellenbildungen sollten nach Drucker[7] immer nach zwei Prinzipien hin ausgerichtet sein:

— nach der Mechanisation (für repetitive, mechanische Arbeiten)
— nach der Integration (für Arbeiten, die die menschlichen Fähigkeiten des Urteilens, Planens und Entscheidens beanspruchen)

412 Die ökonomische Dimension und die Grenzen des Rationalen

Die erste Aufgabe der Unternehmungsorganisation besteht in der Erwirtschaftung eines angemessenen Ergebnisses. Dies ist ihre erste soziale Verantwortung, so gut wie es die erste Pflicht gegen sich selbst und gegenüber den Mitarbeitern ist. Es erscheint daher nur natürlich, daß dem Leistungsgedanken in allen Situationen, Phasen und Stufen die größte Aufmerksamkeit zukommt. Es liegt im Konzept des Rationalen, daß alle Entscheide in Programmen und Strategien ihren Ausdruck finden, daß die Leistung an einem optimalen Standard gemessen wird und daß demzufolge der Mitarbeiter als Instrument zur Verwirklichung dieser Ziele betrachtet wird.

5) Vgl. 5 (30)
6) Über die weiteren Aspekte der Stellenbeschreibung, der Funktionen, der Funktions-Diagramme und Schaubilder wollen wir uns nicht weiter verbreiten. Wir verweisen u. a. auf 54 (197, 441)
7) Vgl. 9 (258)

Da aber die Unternehmungsorganisation ein soziales Kooperationsgebilde ist, wird die Stufenleiter der Zielsetzungen und die Ordnung der Werte nicht nur von den rationalen Anforderungen der Organisation diktiert, sondern ebensosehr vom Verhalten des tätigen Menschen. In dem Maße als die Zielsetzungen des wirtschaftlich tätigen Menschen über die lebensnotwendige Bedürfnisbefriedigung hinausgehen und auf die Entfaltung der Persönlichkeit ausgerichtet sind, stehen den rationalen Forderungen irrationale, nicht quantifizierbare Ansprüche des Individuums gegenüber.
Die Anforderungen der Organisation an den Aufgabenträger haben nur dann Aussicht auf Verwirklichung, wenn bei der Arbeitsteilung und Stellenbildung folgende Prinzipien berücksichtigt werden[8]:

— Prinzip der Zuständigkeit, d. h. der einzelne soll die ihm eigenen und möglichen Leistungen erfüllen können; er soll darin nicht behindert, sondern unterstützt und gefördert werden;
— Recht auf Anerkennung des kleinen Lebenskreises, d. h. daß dem einzelnen innerhalb seiner Aufgabe eine gewisse Eigenständigkeit zugestanden wird;
— Prinzip der ebenbürtigen Zusammenarbeit, d. h, daß alle Mitarbeiter, gleich welcher Funktionen, aufgerufen sind, gleichberechtigt mitzuwirken in der Verfolgung der Unternehmungsziele;
— Prinzip des Gemeinwohls, d. h. daß das Streben jeder Leistungseinheit (Aufgabe, Funktion, Stelle) auf die höhere Einheit der Organisation und diese wiederum auf das Gemeinwohl ausgerichtet ist.

Damit sind die Grenzen der rationalen Anforderungen der Organisation gezogen. Gleichzeitig werden aber neue Aspekte aufgezeigt, die in ihren Konsequenzen bedeutende Leistungssteigerungen versprechen.

413 Das Problem der Stellenbesetzung

Der Mensch steht nach wie vor im Mittelpunkt der Unternehmungsorganisation, trotz fortschreitender Mechanisierung und Automation der verschiedensten Arbeitsvorgänge. Das zentrale Problem der Stellenbesetzung liegt darin, durch die beste Zuordnung eines Menschen zu einer bestimmten Aufgabe, eine Maximierung des Entgeltes für die Organisation zu erreichen. Dies wird erst möglich sein, wenn die Aufgabe dem Menschen den größten Spielraum für seine Anlagen und Fähigkeiten gewährleistet und wenn sie ihm die größten Chancen für die Selbstverwirklichung und damit eine höhere Leistung offenhält.

8) Vgl. 41 (26, 36)

Es soll gleich vorweg genommen werden, daß die Stellenbesetzung von so entscheidender Bedeutung ist, daß sie nicht ein einmaliger Akt sein kann, sondern Systematik und Kontinuität erfordert[9]. Der Problemkreis der Stellenbesetzung reicht von der Frage der Rekrutierung von Mitarbeitern, vom Anreiz der Organisation, Mitarbeiter zu erhalten, der Frage, welche Art von Personen sie erhält, wie das weitere Verhalten von der Art der Auslese beeinflußt wird, welche Folgen die Rekrutierung für die Organisationsstruktur, die neuen und die alten Mitarbeiter hat, wie der Prozeß der Aufgabenzuteilung abläuft, das Lernen der Rollen vor sich geht, bis zum Problem der Umbesetzung, des Aufstieges und der Nachfolge[10].

Die beiden Pole — einerseits der Aufgabenträger mit seinem typischen Verhalten, und andrerseits die sachliche Struktur mit ihren neuzeitlichen Organisationsmitteln — verursachen einen Spannungszustand und verhindern einen Gleichschritt der Entwicklung[11].

Wenn das Verhalten der Aufgabenträger darauf ausgerichtet ist, die hierarchische Stufengliederung in ihrem Aufbau zusammenzudrücken, so streben gleichzeitig die modernen Organisationsmittel, die zur Verschichtung, Ausdehnung der räumlichen Wirkung und Intensivierung der leitenden Funktionen führen, nach immer neuen Stufengliederungen[12]. Einerseits strebt der reife Mensch nach Entfaltung und Selbstverwirklichung, auf der andern Seite mangeln ihm die Anlagen und Kenntnisse, die neuzeitlichen Organisationsmittel zu beherrschen. Aus der Diskrepanz des Verhaltens zu den Anforderungen und ihrer zeitlichen Verschiebung[13] erwachsen die schwierigsten Probleme der Stellenbesetzung.

Das Problem der Stellenbesetzung soll noch an einem weiteren aktuellen Beispiel erhellt werden.

Viele junge Leute wechseln im Zeichen des angespannten Arbeitsmarktes kurzfristig die Stelle, noch bevor sie ihrer Funktion vollauf gerecht werden. Die Organisation befindet sich dadurch in einer permanenten Strukturkrise, weil sie nicht über jene Funktionsträger verfügt, deren Verhaltensmerkmale mit den spezifischen Anforderungen (Beispiel: Beherrschung neuer Marketingmethoden) korrespondieren. Heterogene Funktionen werden dann zusammengelegt und sollen von einem einfachen Typ bewältigt werden.

Das Ziel jeder Stellenbesetzung liegt in einer wechselseitigen Anpassung zwischen den Anforderungsschwerpunkten einer Aufgabe und den Verhaltensschwerpunkten des tätigen Menschen.

9) Vgl. 9 (264)
10) Vgl. 54 (46)
11) Vgl. 54 (186)
12) Vgl. 54 (185)
13) Beispiel: die Ausbildung eines Technikers für Computers beansprucht wesentlich mehr Zeit als die Herstellung einer solchen Maschine.

Die Kenntnis der Anforderungsschwerpunkte ist deshalb von Bedeutung, weil sie die Zuordnung der Anforderungsmerkmale zu den typischen Verhaltensmerkmalen erst ermöglicht.
Die Feststellung der körperlich-geistig-seelischen Anforderungsschwerpunkte ist z. B. in bezug auf die bereits genannten Tätigkeitstypen (Seite 53) durch folgende Fragestellungen möglich[14]:

— Welches Spezialgebiet ist zu bearbeiten?
— Welche Hilfsmittel oder Hilfskräfte stehen zur Verfügung?
— Wie groß ist der Anteil führender, leitender oder ausführender Tätigkeit?
— Um welche Stellung innerhalb der Hierarchie handelt es sich?
— Inwiefern kann sich die Aufgabenstellung im Laufe der Zeit ändern?
— Treten neue Aufgaben hinzu?
— Wie sind die gleichrangigen Stelleninhaber hinsichtlich ihrer persönlichen Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu beurteilen?

Aus der so abgegrenzten Aufgabe lassen sich die fachlichen und persönlichen Anforderungsmerkmale ableiten, die an denjenigen gestellt werden, der eine bestimmte Funktion erfüllen soll.
Es ist wichtig, daß der Bestimmung der spezifischen Anforderungen an den Stelleninhaber eine Analyse der menschlichen Anforderungen der vor- und nachgeschalteten sowie der gleichrangigen Funktionen voranzugehen hat, damit im Merkmalsschema auch die Umweltfaktoren die ihnen zustehende Berücksichtigung finden können.

414 Anforderung, Verhalten und Eignung

Die Eignung eines Menschen für die Erfüllung einer Aufgabe ist meßbar in der Leistungswirksamkeit. Diese drückt nicht nur etwa den Grad der Zielverwirklichung oder die Produktivität und auch nicht nur die Ergiebigkeit aus. Das Maß der Leistungswirksamkeit schließt neben dem Verhältnis von Hilfsmitteln zu Erfolgsgrad auch die Aussage mit ein, wieweit der Mitarbeiter für eine zukünftige Leistung bewahrt werden kann und in welchem Grad das Beziehungsnetz der Organisation nicht beeinträchtigt wird und funktionsfähig bleibt[15].
Die Leistungswirksamkeit oder, anders ausgedrückt, Quantität und Qualität der Leistung hängen auf das engste mit den Eigenschaften oder der Verhaltensweise der Persönlichkeit zusammen.
Ob daher eine Leistung
schnell und gut
langsam und gut
schnell und schlecht oder
langsam und schlecht

14) Vgl. 54 (252)
15) Vgl. 54 (46, 47)

ist, wird weitgehend vom Verhalten eines Menschen (das die Anlagen, Fähigkeiten, Kenntnisse, Zielsetzungen und Umweltfaktoren einschließt) bestimmt sein.
Die Eignung des Menschen steht also im Schnittpunkt zwischen den Anforderungen einer Funktion und dem persönlichen Verhalten.
Unter den Verhaltensmerkmalen der Persönlichkeit nehmen, im Hinblick auf den Arbeitstyp, die Anlageschwerpunkte eine zentrale Stellung ein, weil aus den Folgeeigenschaften der Anlagen bereits der Grad der Eignung feststellbar ist. Aus den Veranlagungsmerkmalen ist auch das Maß der Versetzbarkeit eines Menschen für eine andere Funktion ersichtlich. So ist Hische in seiner groß angelegten Untersuchung zum Ergebnis gelangt, daß auf Grund der Anlageschwerpunkte offenbar keine individuelle Eignung in dem Sinne besteht, daß jedes einzelne Individuum nur einem einzigen Beruf (oder Arbeitstyp) zugeordnet werden könnte; vielmehr besteht Gruppeneignung, d. h. im Regelfall wird ein und dasselbe Individuum immer für mehrere Berufe geeignet sein, nämlich für alle diejenigen Berufe, deren Anforderungen dem Strukturbild derjenigen Gruppe entsprechen, der das Individuum anlagemäßig angehört[16].
Darin sehen wir unsere Ansicht über die typischen Veranlagungs- und Verhaltensmerkmale bestätigt, deren Teilziel es ist, Aussagen zu machen über die Eignung eines Menschen für dritte Aufgaben.
Es sei in diesem Zusammenhang nochmals darauf hingewiesen, daß Mängel in der Arbeitsform, den Arbeitsmitteln und in den zwischenmenschlichen Beziehungen die potentiellen Verhaltensmerkmale unwirksam machen können, wohingegen Mängel der Eignung durch die Umweltfaktoren nicht aufzuheben sind.

415 Eignung und Neigung

Auf dem Weg von der Veranlagung über die typischen Verhaltensmerkmale bis zur Eignung eines Menschen in einer gegebenen Anforderungssituation treten einige Merkmale auf, die noch einer kurzen Betrachtung bedürfen.
Franziska Baumgarten[17] nennt im Zusammenhang mit den Grundeigenschaften aus Anlagen und Erfahrungssätzen folgende Gruppen berufswichtiger Eigenschaften:

— Neigungen und Tendenzen
— Begabungen und Fähigkeiten
— Charaktereigenschaften
— Temperament
— Kenntnisse

16) Zit. 18 (45)
17) Vgl. 68 (28)

Daß sich die *Begabungen* (und im weitern Sinn die Anlagen) als eine feste innere Stimme geltend machen, ist eine unrealistische Auffassung. Oftmals wird man ihrer erst inne durch eine sachkundige Beurteilung der Persönlichkeit.

Betrachten wir die Erkenntnis*fähigkeiten,* die motorischen und die sensitiven Fähigkeiten, so fällt auf, daß nur wenige von ihnen vererbt sind. Die Mehrzahl der bedeutenderen Fähigkeiten sind in der Interaktion mit andern Menschen angelernt oder entwickelt worden wie z. B. die Führungsqualitäten[18].

Aus dem Kreis der Motive sei noch auf die *Neigung* zu einem bestimmten Verhalten in einer vorgegebenen Anforderungssituation eingegangen, weil der Grad der Eignung (und damit der Erfolg) weitgehend von der Intensität der persönlichen Neigung abhängt[19]. Da die Neigungen normalerweise Produkte aus der Fusion verschiedener Bedürfnisse sind, dienen sie uns als Indikatoren für die Art der menschlichen Bedürfnisse. Über die reziproken Dimensionen von Neigung und Eignung sind seit Thurstone's (1931)[20] Untersuchung ungezählte Abhandlungen erschienen, welche u. a. bis zu sechzehntausend Neigungs-Variablen aufweisen.

Der Katalog der Neigungen umfaßt die Gruppen[21]:

— nicht berufs- und organisationsbezogene Neigungen:
  öffentliche und gesellschaftliche Betätigung
  Neigung zu Abenteuer oder Neigung zur Sicherheit
  Neigung zu Zerstreuung und Unterhaltung, Humor
  Neigung für Abwechslung in der Tätigkeit
  Neigung zu Exaktheit und Präzision
  Neigung zu physischer Betätigung
  kulturelle Neigungen
  ästhetische Neigungen
  Neigung zu reflektivem Denken
  Neigung zu Wunschdenken
  Neigung zu logischem Denken (konvergierend-divergierend)

— berufs- und organisationsbezogene Neigungen:
  wissenschaftliche Neigungen jeder Art
  künstlerische Neigungen
  soziale Neigungen
  kommerzielle Neigungen (leitende und ausführende)
  Neigung zu körperlicher oder manueller Arbeit
  Neigung zu Dienstleistungstätigkeiten

18) Vgl. 1 (34)
19) Vgl. 26 (37)
20) Vgl. 14 (Anmerkung Seite 205, 459)
21) Vgl. 14 (447—473)

technische Neigungen
Neigung zu einer Tätigkeit im Freien

Daß die Neigungen in einem logischen Zusammenhang mit der Eignung eines Menschen für eine bestimmte Tätigkeit stehen, dürfte unbestritten sein. Schwieriger ist ihre Aufdeckung und Förderung, weil eine Quantifizierung des Reichtums und der Tiefe von Neigungen viele praktische Hindernisse zu überwinden hat. Zu erwähnen wäre hier z. B. die Rolle der Vorurteile bei der Erkennung, Verhinderung und Fehleinschätzung von Neigungen sowohl in bezug auf die eigenen als auch die Neigungen anderer innerhalb einer Organisationsgemeinschaft. Dort ist es das Vorurteil des Nichtgeschulten gegenüber den Geschulten, hier die Betriebsblindheit, Routine und Gewohnheitsträgheit des Praktikers gegenüber dem Außenstehenden. In einem solchen Motivationsklima werden Neigungen verdrängt, stereotype und schematische Verhaltensweisen gezüchtet und die Leistung und Selbstverwirklichung des Individuums gestört. Aus der angeführten Liste von Neigungen ist ersichtlich, daß jede Neigung Rückschlüsse auf Grundeigenschaften zuläßt, die den Persönlichkeitsaspekten Vitalität, Temperament, Charakter, Fähigkeiten, Morphologie, Physiologie und Einstellung zugeordnet werden können. Unter Umständen mag das bloße, bekundete *Interesse* genügen, Neigung und Eignung eines Menschen aufzudecken.

Wenn wir also die Eignung eines Menschen für eine Funktion erfahren wollen, so können wir einmal den Weg der empirischen Forschung auf Grund der potentiellen Anlagen beschreiten. Berücksichtigt man noch die Grundausbildung, welche die wesentlichen Faktoren der Herkunft und des Milieus einschließen sowie die spezielle Schulung, so kann auf die tatsächliche Veranlagung geschlossen werden. Zur Aufdeckung der tatsächlichen Veranlagung kann man sich der verschiedensten Charakterologien, Tests und Persönlichkeitsanalysen bedienen. Der nächste Schritt besteht darin, aus der tatsächlichen Veranlagung jene Neigungen aufzudecken und zu fördern, welche den größten Einfluß auf die beste Eignung eines Menschen in einer spezifischen Anforderungssituation haben. Die sachlichen und sozialen Umweltfaktoren, die zur Entfaltung der tatsächlichen Veranlagung und Neigung von entscheidender Bedeutung sind, müssen zur Vermeidung unzulänglicher Interpretationen im Aufbau der empirischen Synthese ihre Berücksichtigung finden.

Einen andern Weg zur Feststellung der Eignung eröffnet uns die deduktive Methode. Ausgehend von der Analyse der Verhaltensmerkmale ist es möglich, typische Verhaltensregeln festzustellen. Das typische Verhalten wiederum läßt Rückschlüsse auf die tatsächliche Veranlagung zu. In der Konfrontation mit einer typischen Anforderungssituation lassen sich die potentiellen Eignungseigenschaften ableiten. Bei Verwendung des gleichen Merkmalsystems dürfte die Möglichkeit gegeben sein, von der

tatsächlichen Veranlagung aus auf eine noch nicht überprüfte Eignung für eine andere Funktion oder Tätigkeit zu schließen (Extrapolation).
Die Neigungen werden als Motive und Folgeeigenschaften von Anlagen bewertet, die sich ebenfalls in einem spezifischen Verhalten äußern. Das typische Verhalten seinerseits zeigt sich bei den kritischen Vorfällen einer gegebenen Anforderungssituation.
Die persönliche Neigung ist für die Eignung eines Typs von größter Bedeutung, weil darin die Bestätigung des eigenen Wesens mit den individuellen Zielsetzungen weitgehend ihren Nährboden findet.

416 Eignungsstruktur und hierarchische Gliederung

Fayol[22] hat bereits mit seinen Eignungstabellen ausführlich dargelegt, wie sich nach seiner Meinung innerhalb der Organisationshierarchie administrative und besonders fachliche Befähigung in der günstigsten Weise verteilen. Auf eine kurze Formel gebracht besagt das hierbei zugrunde liegende Fayol'sche Gesetz etwa, daß mit dem Aufsteigen über die Stufenleiter der Hierarchie die besonderen fachlichen Fähigkeiten zu Gunsten der administrativen Anforderungen zurückweichen.
In unserer Terminologie würde das besagen, daß, je nach hierarchischer Stufe, jene typischen Verhaltensmerkmale zu analysieren und zu bewerten sind, die den gleichrangigen Merkmalen der Anforderungssituation entsprechen. Im praktischen Fall der Unternehmungsorganisation heißt dies z. B., daß für eine ausführende Funktion des unteren Stufenbereiches mit repetitiven Tätigkeiten eine einfache Eignungsstruktur die besten Erfolgsaussichten hat, wohingegen in höheren Funktionsbereichen die Anforderungen sich nach der differenzierten Eignung zu richten haben.
Wir verweisen dazu auf früher gemachte Aussagen in den Abschnitten 362, 363 und 413.
Entspricht die Breite und die Struktur der Eignungsmerkmale nicht der Höhe an Anforderungen der hierarchischen Stufe, so besteht weder organisatorisches noch soziales Gleichgewicht.

42 Mögliche Ansatzpunkte für ein sinnvolles Zusammenwirken

421 Die Förderung der menschlichen Beziehungen

Jeder Organisation wohnt die Tendenz zur Entpersönlichung inne, obwohl sie erst durch die Kooperation von Individuen ihre Ziele verwirklichen kann. Diese Entpersönlichung ist aber notwendig, um der Organisation zeitliche Dauer zu verleihen[23].

22) Vgl. 11 (28)
23) Vgl. 13 (57)

Wie bereits in Abschnitt 22 festgestellt wurde, gilt es nicht, die Ziele der Unternehmungsorganisation zu ändern, sondern lediglich dem Faktor Mensch auf dem Weg der Zielverwirklichung die ihm gebührende Beachtung zu schenken. Das immer intensivere Streben aller Wirtschaftsgebilde nach Konzentration ruft nach steigender Größe und wachsender Rationalisierung der Organisationen, in denen das Leistungsgeschehen immer strikter formalisiert wird.

In den Wechselwirkungen zwischen der formellen Organisation und dem Menschen drängt sich die Frage auf, ob denn die Größe und der Grad der Rationalisierung einer Organisation zu einer wachsenden oder sinkenden Abwandlung der formellen Zielsetzungen durch das menschliche Verhalten führt und auf welchen Stufen der Hierarchie diese Abwandlung besonders groß bzw. besonders klein sein mag.

Die wichtigsten Probleme der Organisationsstruktur, der Politik und des Leistungsvollzuges aber können nur gelöst werden, wenn das menschliche Verhalten nicht nur verstanden, sondern in alle organisatorischen Maßnahmen ebenso konsequent integriert wird. Die Unternehmungsorganisation ist ein soziales Kooperationsgebilde, das mit vielen menschlichen Problemen behaftet ist. Menschliche Probleme zu einer menschlichen Lösung zu bringen, erfordert menschliche Daten[24]. Und erst die Kenntnis dieser Daten ermöglicht uns eine Förderung der menschlichen Beziehungen und zeigt uns Ansatzpunkte für eine sinnvolle Abstimmung von menschlichen und organisatorischen Zielen.

Die Untersuchung der Verhaltensmerkmale hat ergeben, daß Motivkräfte wirksam sind, die mit den Zielsetzungen der formellen Organisation durchaus in Einklang stehen, während wieder andere den individuellen Zielen oder der informellen Organisation verpflichtet sind.

Ein erster Ansatzpunkt für ein besseres Zusammenwirken kann darin gefunden werden, daß einerseits die leistungsfördernden informellen Beziehungen begünstigt und unterstützt, und andererseits die leistungshemmenden und fortschrittsfeindlichen Beziehungen neutralisiert und in ihrem Einfluß geschwächt werden[25].

Zu den ersteren gehört vor allem die Anerkennung der informellen Rangordnung, d. h. des Statussystems, das eine soziale Wertung auf Grund von Beziehungen zu andern Menschen darstellt. Der Status ist nicht nur abhängig von der formellen Stellung eines Menschen wie Titel, Kompetenz, Höhe des Gehalts, Dienstalter, usw., sondern ebensosehr von der entgegengebrachten Wertschätzung, dem Ausmaß der echten Autorität und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit, den Meinungen und Vorurteilen der Gruppe und den bisherigen Erfahrungen mit der betreffenden Person.

24) Zit. 35 (9)
25) Vgl. 98 (28)

Die leistungshemmenden Beziehungen können in dem Maße neutralisiert oder vermindert werden, als die Grundziele des Menschen nach Selbstverwirklichung, Sicherheit, Anerkennung, Gruppenzugehörigkeit und Selbstkontrolle berücksichtigt werden[26].

Mit der Feststellung der Verhaltensmerkmale und ihrer Aufteilung in Typenklassen ist uns ein Instrument gegeben, um der wachsenden Abwandlung der formellen Zielsetzungen durch die informelle Organisation erfolgreich entgegenzutreten.

Hand in Hand mit der Verteilung der Aufgaben nach der Eignung hat die Übertragung der Verantwortung für eine Aufgabe zu gehen. Es liegt in der Natur des Menschen, daß er sich nur wichtig fühlt, wenn auch seine Arbeit oder Aufgabe wichtig ist. Hat jemand das Gefühl, nur ein austauschbares Rad in der großen Maschine zu sein, so hat er die — übrigens berechtigte — Überzeugung, daß sie auch ohne ihn läuft, und bekommt er die Folgen seines Handelns gar nicht oder nur chiffriert als Zahlen und Kurven oder bloß in Gestalt der Lohnabrechnung zu Gesicht, so muß der Sinn für Verantwortlichkeit sich in demselben Verhältnis verengen, wie das Gefühl der Hilflosigkeit steigt[27].

Es sei in diesem Zusammenhang aber auch auf die Gefahr des andern Extrems, des Gefühls der Unersetzlichkeit, hingewiesen. Wer sich für unentbehrlich hält, ist der Organisation auf die Dauer ebenso schädlich wie die Einstellung: es geht auch ohne mich.

Die Übertragung von Verantwortung ruft gleichzeitig einer Erweiterung der Aufgabe im Rahmen der typischen Verhaltensdispositionen. Und dies bedingt wiederum, daß dem Mitarbeiter eine Kontrollspanne zugesprochen wird, die der Größe seines Aufgabenkreises entspricht. Den wichtigsten Beitrag zur Förderung der menschlichen Beziehungen in der Organisation vermag das Führungssystem zu geben. Je mehr sich das Führungssystem vom autoritativen Stil löst und sich der partizipativen Methode bedient, desto größer sind die Möglichkeiten der Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse und somit auch der Schaffung leistungsfördernder, integrierter Arbeitsgruppen[28] und desto geringer ist der Einfluß fortschrittsfeindlicher Beziehungen.

Die Bedeutung eines wirksamen und realen Führungsverhaltens kann im Hinblick auf die Förderung der menschlichen Beziehungen nicht genug unterstrichen werden. Es sei in diesem Zusammenhang an die neuesten Management-Theorien von Likert, Argyris, Hayes, Seashore, Bakke, Haire, March, Whyte und andere verwiesen, die eine Leistungssteigerung

26) Vgl. 98 (28)
27) Zit. 12 (45)
28) Vgl. 29 (162)

und eine Verbesserung des Betriebsklimas nur dann für möglich halten, wenn das Management den neuen Erkenntnissen in der Praxis folgt[29].
Ein weiterer Ansatzpunkt zur Förderung der Beziehungen zwischen Mensch und Organisation liegt in der Wahrung des sozialen Gleichgewichtes. Darunter verstehen wir (wie in Kapitel 2 dargelegt) das Vermögen eines sozialen Kooperationsgebildes, Strukturänderungen, die von der Umwelt induziert werden, weitgehend zu neutralisieren, und zwar durch eine entsprechende Änderung der wechselseitigen Beziehungen in ihrer Wirkung auf das herrschende Gleichgewicht im sozialen System. Die soziale Organisation hat eine Tendenz zur Beharrung; demgegenüber stehen die dauernden technischen und organisatorischen Umstellungen, die auch Veränderungen in den menschlichen Beziehungen nach sich ziehen.
Das Problem, das sich immer wieder stellt, ist die Durchführung der notwendigen Umstellungen unter möglichst vollständiger Wahrung des sozialen Gleichgewichtes[30]. Die Grenzen der wirtschaftlichen Dynamik liegen, vom Standpunkt der sozialen Stabilität aus betrachtet, einmal an jenem Punkt, von dem ab der Ertrag aus dem Prozeß der fortschreitenden Arbeitsteilung abnimmt[31]. Sodann bringen organisatorische und technische Veränderungen für die betroffenen Mitarbeiter immer einen Zwang zur Änderung des bisherigen Verhaltens und der Gewohnheiten mit sich, also einen Zwang zur Anpassung. Eine weitere Folge der Umstellungen ist die Zerstörung von integrierten (informellen) Gruppen, ohne daß gleichzeitig neue Gruppen geschaffen werden können, weil die menschlichen Beziehungen Zeit brauchen um zu wachsen und sich nicht von heute auf morgen entwickeln.
Alle diese Änderungen ziehen Konsequenzen auf sozialer Ebene nach sich und bedrohen damit die soziale Struktur der Gruppe, die auf Gewohnheit und Sicherheit ausgerichtet ist.
Eine wirtschaftliche Dynamik ohne tiefgreifende Konflikte in den menschlichen Beziehungen ist möglich, wenn die Wahrung des sozialen Gleichgewichtes gewährleistet ist, indem

— die vorhandene Gruppenstruktur möglichst erhalten bleibt,
— die Umstellungen maßvoll und nicht zu abrupt durchgeführt werden,
— Anregungen für neue gegenseitige Kontakte und Gruppenbildungen gemacht werden,
— die soziometrische Struktur der Mitarbeiter als Basis für die Bildung von Arbeitsgruppen genommen wird,
— die aktive Beteiligung an Entscheiden durch ein vermehrtes Mitspracherecht gefördert wird,

29) Vgl. hierzu das Literaturverzeichnis
30) Vgl. 13 (114)
31) Vgl. 21 (102)

— die Kommunikation sowohl durch formelle als auch durch informelle Beziehungen erleichtert und damit die bessere Koordination erst ermöglicht wird,
— die Unvollkommenheit und Schwäche menschlicher Verständigungsmöglichkeit und die Verschiedenheit in den Verhaltensweisen durch realistischere Informationen wettgemacht werden, welche die informelle Nachrichtenübermittlung unterbinden[32].

Die erste Voraussetzung zur Förderung der menschlichen Beziehungen ist eine uneingeschränkte Achtung der Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters und die Anerkennung der individuellen Zielsetzungen von seiten der Organisation.

422 Die Verteilung der Aufgaben nach Eignungstypen

Die Leistungswirksamkeit wird umso höher und die Eignung desto besser sein, je mehr Verhaltensmerkmale sich mit Anforderungsmerkmalen dekken.

Wenn Böhrs[33] die Aufgabenverteilung nach verfügbaren Eignungstypen fordert, so geht es ihm grundsätzlich darum, jeden Mitarbeiter „optimal" einzusetzen sowohl im Hinblick auf die Ansprüche des Menschen als auch die Forderungen der Organisation. Praktisch will das heißen, daß einerseits jede Stelle mit einem mindestens ausreichend geeigneten Mitarbeiter zu besetzen ist und daß andrerseits jedem Mitarbeiter diejenige Stelle übertragen wird, die seiner Eignung und Neigung am besten entspricht. Die Forderung nach einer genügenden Übereinstimmung des Eignungsbildes mit dem Anforderungsbild erscheint zwar einfach und verständlich, begegnet aber insofern praktischen Schwierigkeiten, als sich die Unternehmungsorganisation auf die wichtigsten, örtlich verfügbaren Eignungstypen stützen muß, die auf Grund ihrer Verhaltensmerkmale und Neigungen die Voraussetzung der äquivalenten oder besseren Eignung für eine andere Funktion mitbringen. Eine hundertprozentige Eignung ist ein Idealbild, das in den seltensten Fällen annähernd erreicht werden kann.

Die Berücksichtigung des Faktors „Mensch" lehrt uns jedoch, daß wir in unser System, neben den Komponenten der statistischen Ordnung, auch jene des Wahlvermögens einzubauen haben, welche die Indeterminiertheit menschlicher Handlungen weitgehend bestimmen[34].

Zu diesem Wahlvermögen ist vor allem die innere Leistungsbereitschaft zu zählen, die, je nach Wachstum der Persönlichkeit, je nach Wandlung der Motive und Zielsetzungen und je nach Änderung der sachlichen und sozialen Umweltfaktoren schwankt.

32) Vgl. 13 (73, 100, 137)
33) Vgl. 5 (19, 129)
34) Vgl. 52 (84)

Wenn auch in einem Zuordnungssystem die Anforderungsmerkmale für eine Funktion als Konstante angenommen werden, so bleibt der Restwert einer Unbekannten: der arbeitende Mensch als Variable bestehen, soweit seine Abhängigkeit von der Gestaltung sozialer Faktoren, von seiner Arbeitspersönlichkeit und von zwischenmenschlichen Faktoren bestimmt wird.

Auf dem Weg zu einer Eignungstypologie fällt der systematischen Untersuchung der „nichtanpassungsfähigen Restwerte" eine entscheidende Rolle zu, weil gerade diese für das Verhalten des Menschen in einer bestimmten Anforderungssituation ausschlaggebend sind.

Hische[35] stellt eine Faktor-Reihe auf, die zur Verringerung der nichtanpassungsfähigen Restwerte beitragen kann.

Die Untersuchung des Verhaltens, speziell im Hinblick auf die folgenden Restwerte, bringt uns einem System der typischen Eignung einige Schritte näher. Diese sind:

— Faktoren, die außerhalb des arbeitenden Menschen liegen: soziale- oder Umweltfaktoren
— Faktoren, die im Menschen selbst liegen: die hemmenden Faktoren Gewöhnung und Bequemlichkeit,
Hemmungen aus Willens- oder Energieschwäche,
Hemmungen, die im Charakter ihren Ursprung haben

Die Kenntnis des Verhaltens auf Grund dieser Faktoren eröffnet die Möglichkeiten des Ausgleichs der Hemmungen durch organisatorisch-erzieherische Maßnahmen und der Einwirkung auf das zwischenmenschliche Beziehungsnetz, welche ihrerseits eine Beschränkung der nichtanpassungsfähigen Restwerte auf ein Minimum erst ermöglichen.

Wenn wir uns bei der Verteilung der Aufgaben nach Eignungstypen der Variablen „Mensch" bewußt bleiben und auf jene hervorstechendsten Verhaltensmerkmale abstellen, die für eine typische Eignung in einer gegebenen Anforderungssituation ausschlaggebend sind, so leisten wir damit einen wichtigen Beitrag zu einem sinnvolleren Zusammenwirken von Mensch und Organisation.

43 Zusammenfassung

Der Mensch steht im Mittelpunkt der Unternehmungsorganisation. Daher sind den rationalen Zielen der Organisation Grenzen der Leistungswirksamkeit gesetzt, die im Verhalten des Menschen und seiner Leistungsbereitschaft gründen. Die Wechselbeziehung zwischen Mensch und Organisation kann umso optimaler gestaltet werden, je mehr Anforderungsmerkmale den typischen Eignungsmerkmalen entsprechen. Die gestellten

35) Vgl. 18 (167—210)

Anforderungen an den Aufgabenträger können besser erfüllt werden, wenn beim Aufbau der Organisation auf die Eignung der vorhandenen Typen Rücksicht genommen wird, d. h. wenn die Teilaufgaben nach jenen Typen zusammengefaßt werden, die sich für die betreffenden Funktionen am besten eignen.

Bei der Feststellung der Eignung verdienen die Neigung und das persönliche Interesse eine besondere Berücksichtigung, weil diesen Motiven zugleich das Moment der inneren Leistungsbereitschaft innewohnt.

Ansatzpunkte für ein sinnvolles Zusammenwirken von Mensch und Organisation bietet vor allem die Förderung der menschlichen Beziehungen. Eine Verbesserung der menschlichen Beziehungen ist aber nur erreichbar, wenn die Grundforderung der Achtung der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters erfüllt ist und wenn seine Ziele der Selbstverwirklichung, der Sicherheit und Anerkennung in die Zielsetzungen der Organisation integriert werden. Die Verteilung der Aufgaben nach Eignungstypen kommt diesem Postulat in großem Maße entgegen. Die Forderung nach einer bestmöglichen Übereinstimmung des Eignungsbildes mit dem Anforderungsbild setzt die Kenntnis der Verhaltensmerkmale und somit die Aufdeckung der individuellen Motive und Zielsetzungen voraus. Man soll sich dabei aber immer bewußt bleiben, daß der Mensch ein dynamisches, sich dauernd entwickelndes Wesen ist, dessen Motive und Zielsetzungen, dessen Verhalten ständig schwanken. Mit der Übertragung von Aufgaben, die auf die körperlich-geistig-seelischen Eignungsmerkmale Rücksicht nehmen, sind die besten Voraussetzungen für eine Kanalisierung und Gleichrichtung der individuellen mit den formellen, organisatorischen Zielen geschaffen.

Das Beziehungsnetz von Organisationsstruktur und Typologie baut auf der zentralen Frage auf: Wer soll für eine bestimmte Aufgabe tätig sein? Jede Aufgabe soll von demjenigen Mitarbeiter erfüllt werden, der sich am besten dafür eignet.
Das Erkennen der Eignung setzt nicht nur die Kenntnis des strukturierten Aufbaues der Organisation voraus, sondern auch die Feststellung der Teilaufgabe mit ihrer Fülle von funktionalen Beziehungen in horizontaler und vertikaler Richtung. Daraus leiten sich Anforderungen ab, die, neben spezifischen Begabungen, fachlichen Kenntnissen und typischen Arbeitscharakteristiken, je nach Funktion und Stellung, ein entscheidendes Maß an Kontaktfähigkeit, sozialem Verständnis und organisationsgerechtem Verhalten in sich schließen.
Den Aufgabenträger zu finden, welcher diesen Anforderungen so weit als möglich gerecht wird oder die Aufgaben bzw. Anforderungen so zu gestalten, daß sie den örtlich vorkommenden Typen entsprechen, ist ein zentrales Problem in jeder Organisation.
Um die Eignung eines Menschen für eine bestimmte Aufgabe feststellen zu können, haben Theorie und Praxis eine Vielzahl von Methoden entwickelt, die zur Erkenntnis der individuellen und typischen Eigenart führen.
Wir wollen die Hauptgruppen der Erkennungsmethoden kurz streifen.

51 Die passiven Methoden der Erkennbarkeit

Dazu gehören alle jene Methoden, die sich mit der Beobachtung und Deutung der Persönlichkeit befassen, ohne den aktiven Einsatz der Versuchsperson zu fordern.
Es sind vornehmlich folgende Verfahren möglich[1]:

— Die Auswertung von Mitteilungen *über* einen Menschen (Fremdauskünfte).
— Die Auswertung von Mitteilungen *vom* Menschen selbst (Eigenauskünfte in schriftlicher oder mündlicher Form wie Lebenslauf und Interview).
— Beobachtung und Deutung des Verhaltens, wobei die Verhaltensbeobachtung alle zugänglichen Verhaltensdaten zusammenträgt und die Verhaltensbeurteilung auf die Erkenntnis habitueller Dispositionen ausgerichtet ist.
  Besondere Erwähnung verdient hierbei noch die Methode des Lügendetektors, die in der amerikanischen Privatwirtschaft bereits große Beachtung findet.

1) Vgl. 34 (597)

— Die Analyse von Leistungen, d. h. das Deuten der Ergebnisse und ihre Rückführung auf die habituellen Dispositionen.
— Die Deutung des Momentanausdrucks im Hinblick auf die Mimik (Auge, Stirn, Mund)
die Pantomimik (Gestik, Haltung, Gang)
die Sprechweise (Stimmlage, Klangfarbe, Stimmstärke, Sprechtempo, Akzentuierung).
— Die Deutung des Dauerausdruckes im Hinblick auf die ständige mimische Wiederholung bestimmter Bewegungen, auf die Werkgestaltung (literarisches Produkt, wissenschaftliche Abhandlung, Zeichnung, Handschrift).
— Die Deutung der Körperform als Ausdruck seelischer Eigenart (Körperbau, Schädelform, Gesicht, Hand).

Die angeführten Verfahren zur Erkennbarkeit und Beurteilung der Persönlichkeit stützen sich vor allem auf die bekannten Persönlichkeitstypologien in Abschnitt 33, ohne aber einer festgelegten Normskala zu folgen.

52 Die aktiven Methoden der Erkennbarkeit

Dazu gehören alle Arten von Tests als Eignungsbeurteilung der Persönlichkeit. Der Test wird von Remplein definiert als ein diagnostisches Experiment, das den Zweck hat, die individuelle seelische Eigenart oder auch nur einzelne seelische Eigenschaften einer Persönlichkeit möglichst objektiv und exakt zu erfassen[2]. Dabei hat sich die Versuchsperson einer bestimmten Aufgabe zu unterziehen, deren Bedingungen so abgewandelt sind, daß Eintritt und Verlauf dieser Bedingungen beherrscht und einsehbar werden können.
Bei den Tests können folgende Arten unterschieden werden:

— Prüfungs- oder Leistungstests wie
Intelligenz-[3]
Analogie-
Fabel-
Telegramm-
Definitions-
Widerspruchs-
Lücken-

2) Zit. 34 (629)
3) Intelligenztests:
Test von Binet-Simon
Analytischer Test von Meili
Strukturtest von Amthauer
Test von Thurstone
Test von Raven

Durchstreichungs- und
Gedächtnistest
Entwicklungstestverfahren
Multiple Wahl-Situation
Gruppen-Diskussions-Test (Führungstest)
Wahrnehmungstest

Der Prüfungs- oder Leistungstest besteht in einer eindeutig gestellten Aufgabe, die exakt lösbar ist. Die Deutung vollzieht sich anhand einer feststehenden Normskala, welche auf die Erfassung der Grund- und Folgeeigenschaften des Menschen hinzielt.

— Entfaltungstests, die unterteilt werden können in:
Wahlverfahren: Szondi-Test
Wunschprobe von Wilde
Lüscher-Farben-Test

In diesen Tests wird die Versuchsperson vor die Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten des Verhaltens gestellt. Aus den gewählten Objekten schließt man auf die bestimmenden seelischen Faktoren.

Projektive Tests:
Darin kommt die Projektion eines subjektiven Inhaltes oder Vorganges in ein Objekt zum Ausdruck.

Wird die Wirklichkeit aus der Seelenverfassung, der Einstellung und der Haltung heraus gedeutet, spricht man von
— projektiven Deutungstests (Rorschachtest).
Wird die Gestaltung der Außenwelt von Projektionen bestimmt, spricht man von
— projektiven Gestaltungstests
(Wategg Zeichen- und Erzähltest, Formen-Test, Baumtest von Koch).
Daneben gibt es Verfahren, wie der TAT-Test von Murray oder der „Four Pictures Test" von van Lennep, welche Deutung und Gestaltung in sich vereinen, das sind die
— projektiven Deutungs- und Gestaltungstests.
Schließlich seien noch die Tests erwähnt, die eine
— Kombination des Wahlverfahrens mit dem Gestalten darstellen.
(Farbenpyramiden-Tests von Pfister und Heiß, Sceno- oder Spiel-Test von v. Staabs).

Die Entfaltungstests unterscheiden sich von den Prüfungs- oder Leistungstests dadurch, daß keine fest abgegrenzte Aufgabe gestellt wird und daß der Entfaltung der persönlichen Wesensart für deren Lösung ein größerer Spielraum offen steht[4].

4) Vgl. dazu Arten von Tests: 34 (628—648) und 14 (236—270)

Der Test ist erwiesenermaßen ein brauchbares Hilfsmittel zur Diagnose der Persönlichkeit, sofern man das Vorgehen und die Deutung restlos beherrscht. Die Erfahrung in der Praxis aber lehrt, daß an den Test keine übertriebenen Forderungen und Erwartungen gestellt werden dürfen, weil es keinen Test gibt, der alle Aspekte der Persönlichkeit aufdekken könnte. Die Aussagefähigkeit steigt mit dem reichhaltigeren Einsatz verschiedener Verfahren zur Beurteilung der Persönlichkeit.
Generell kann gesagt werden, daß die Mehrzahl der Tests die Aufdeckung der menschlichen Grunddispositionen zum Ziele hat. Sie vermögen aber in den wenigsten Fällen Aussagen darüber zu machen, wie sich die Versuchsperson in einer gegebenen Anforderungssituation verhalten, oder ob sie ihr Verhalten in einer andern Situation ändern würde. Es ist auch zu berücksichtigen, daß der Test die wirkliche Situation des Alltags nie wiederzugeben vermag, weil die Angst vor dem Test[5] oder aber die Kenntnis der verschiedenen Verfahren durch die Versuchsperson[6] das Moment der Spontaneität und des natürlichen Verhaltens weitgehend verdrängen.
Um diesen negativen Begleiterscheinungen entgegenzusteuern, bestehen verschiedene Verfahren. Werden bei Tests beispielsweise aktive Methoden mit passiven gekoppelt, so besteht durchaus die Möglichkeit, das spezifische Verhalten des Kandidaten während des Tests zu beobachten und zu interpretieren. Die Frage, warum sich der Kandidat so oder so verhält, erlaubt dann auch, Schlüsse auf typische Merkmale zu ziehen.
Die Grenzen der Aussagefähigkeit von Tests sind darin zu erblicken, daß weder die Fragestellung noch ihre Bewertung neutral sind; sie sind behaftet mit persönlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Wertungen, die auf eine Konformität der Grunddispositionen und des Verhaltens ausgerichtet sind.
Im Zusammenhang damit weist Remplein[7] noch auf die zentrale Stellung der mündlichen Besprechung und vor allem der menschlichen Begegnung hin, die — neben all den Tests — den ganzheitlichen Eindruck eines Menschen erst zu vermitteln vermögen, obwohl auch diese beiden nicht frei von Werturteilen sind.

53 Die Qualifizierung der Typen

Aus dem bunten Reigen der Erkennungsmethoden interessieren uns jene Verfahren, die der Erforschung und Prüfung von Leistungen, Eignung und Funktion gegenüber einer bestimmten Aufgabe dienen. Die Fragestellung kann dabei sehr speziell sein und nur bestimmte, typische habi-

5) Vgl. 36 (25) „Helft mir, ich werde getestet!"
6) Vgl. 51 (451) „How to cheat on personality tests"
7) Vgl. 34 (647)

tuelle Eigenschaften anvisieren; sie kann aber auch allgemein die Wahrscheinlichkeit der Anpassung an ein vorgegebenes Organisationssystem auf Grund typischer Verhaltensmerkmale zum Ziele haben.
Die maßgebenden Gesichtspunkte im Hinblick auf die Qualifizierung des typischen Verhaltens sind, außer der Feststellung des sozialen Funktionswertes, auch der Fähigkeitsgrad zur Entwicklung automatischer Verhaltensnormen. Neben der Kenntnis der notwendigen Begabungen und fachlichen Fähigkeiten geht es auch um die Frage, inwieweit der betreffende Typ dem geforderten Grade von Versachlichung gewachsen ist. Darüber hinaus ist die Kenntnis der individuellen Neigungen und Ziele ebenso wichtig wie das Verständnis für die informellen Verteidigungsmechanismen und seine Anpassungsfähigkeit an das gegebene Milieu.
Zur Feststellung der typischen Merkmale stützen wir uns auf die Kriterien der passiven Erkennungsmethoden, aber auch auf diejenigen aktiven Verfahren, welche direkte Aussagen über das Verhalten gestatten. Zu den letzteren zählen vornehmlich die Eignungstests, sofern sie auch den Faktor „Motivation" gebührend berücksichtigen, dann aber auch alle Schattierungen von Intelligenztests. Wertvolle Hinweise geben auch Tests, die auf spezielle berufliche oder geistige Fähigkeiten oder auf die soziale und gesellschaftliche Eignung hinweisen. Besondere Beachtung verdienen die (bis anhin zwar nicht sehr erfolgreichen) Tests über die Persönlichkeitsaspekte[8]: Bedürfnisse, Interessen, Einstellung. Aus den Tests, welche die Charakterzüge oder das Temperament untersuchen, sind jene Merkmale von Interesse, welche in direkter Beziehung zum Verhalten stehen.

531 Die Zusammenfassung der typischen Daten in den Merkmalssystemen

Wie bei der Qualifizierung der Persönlichkeit, stellt sich auch bei der Qualifizierung der Typen die Frage, welche Verhaltensmerkmale beurteilt werden müssen, wenn ein Mensch hinsichtlich einer bestimmten Anforderungssituation zu qualifizieren ist. Es ist tatsächlich nicht leicht, die typischen Aspekte zu beurteilen, denn es müssen diejenigen Merkmale gefunden werden, in denen sich das typische Verhalten widerspiegelt, die auch vom Standpunkt der Anforderungen von Bedeutung sind und die sich überdies einer Beurteilung zugänglich erweisen.
Eine Norm für die Merkmalsauslese, die generelle Bedeutung beanspruchen könnte, gibt es nicht. Ein Optimum an typischen Verhaltensmerkmalen kann nur dann erreicht werden, wenn die Merkmale sowohl auf Grund der spezifischen Anforderungssituation als auch auf Grund der vorhandenen oder gesuchten Verhaltenstypen kombiniert werden.
Die Rangordnung der typischen Merkmale richtet sich einmal nach den Bedürfnissen der einzelnen Organisation und, innerhalb dieser, nach

8) Vgl. 14 (236—270)

Hierarchiestufe und Aufgabe, dann aber auch nach den bedeutendsten typischen Verhaltenszügen, individuellen Motiven und Zielsetzungen.
So ist z. B. für die Funktion „Führen der Dispositionskartei" von Bedeutung, daß eine knapp durchschnittliche Intelligenz noch ausreicht, daß aber eine höhere eher störend wirken könnte. Konzentration und Sorgfaltsstreben, wie auch das Arbeitstempo müssen wenigstens durchschnittlich entwickelt sein. Ein gutes Gedächtnis erleichtert die Arbeit, ist aber nicht unbedingt erforderlich. Hinzu kommt die Unerläßlichkeit einer leserlichen Handschrift und eine ausreichende Beherrschung der Grundrechenarten[9]. Wichtig ist, daß die individuellen Zielsetzungen den Rahmen der Anforderungssituation nicht sprengen und daß der Typ eher zu schematischem Verhalten neigt. Die Merkmale der zwischenmenschlichen Beziehungen sind in dieser Funktion von zweitrangiger Bedeutung. Für die Funktion einer Verkäuferin z. B. gilt eine ganz andere Rangordnung der Merkmale. Hier kommen in erster Linie jene zum Zuge, die über das Verhalten in der Gruppe und im Umgang mit verschiedensten Typenarten Aufschluß geben.
Bei der Merkmalsauslese können uns die weiter oben angeführten Erkennungsmethoden mit ihrer Vielfalt von Kriterien wertvolle Stützen sein.

532 Die Arbeitshilfsmittel

Um zu einem System korrespondierender Merkmale zu gelangen, muß die Forderung nach der Minimalzahl von kritischen Merkmalen berücksichtigt werden.
Jede Eignungssituation verlangt die Eruierung eines spezifischen Merkmalsspektrums.
Die Auswertung der Situation des Alltags über eine längere Zeitperiode hinweg scheint die beste und aussagefähigste Methode über das typische Verhalten zu sein. Ein brauchbares Arbeitshilfsmittel zur Feststellung der typischen Verhaltensmerkmale ist die Methode der Großzahl-Forschung von Daeves[10]. Sie beruht auf der Erkenntnis, daß erst das Zusammenfassen zahlreicher, aber unter ähnlichen Bedingungen entstandener Daten zu mehr oder weniger einheitlichen Gruppen auswertbare Aussagen über die in der praktischen Situation zu erwartenden Eigenschaften ermöglicht[11]. Um also die typischen Verhaltensmerkmale einer Gruppe von Menschen zu bestimmen, werden alle Einflußgrößen[12] gleichzeitig erfaßt und die gewonnenen statistischen Zusammenhänge der Wirkungssummen der Einflußgruppen auf ihre Eigenschaftswerte hin durch graphische Streuungs-

9) Zit. 5 (38)
10) Vgl. 8
11) Vgl. 8 (15)
12) Anlagefaktoren, Erfahrungssätze, Motive, Zielsetzungen, sachliche und soziale Umweltfaktoren

analysen nachgewiesen. In der funktionalen Abhängigkeit von Einflußgröße und Eigenschaftswert kann dann die Wichtigkeit des Verhaltensmerkmals abgelesen werden.
Den Gesetzen der Normalverteilung folgend, werden Kollektive von Verhaltensmerkmalen entstehen, die sich als die typischen Merkmale erweisen und die Grundlage für das Zuordnungssystem bilden[13].
Mit der Stufung und Gewichtung der Merkmale werden die Voraussetzungen für die Quantifizierbarkeit der Daten geschaffen.
Die Zuordnung und der Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationssystem geschieht durch die Korrelation der einzelnen Merkmale, anhand welcher der Merkmalskatalog auf seine Stichhaltigkeit hin überprüft werden kann. Mit Hilfe der Matrix wird es möglich sein, den Eignungsgrad weitgehend zu bestimmen[14].
Die richtige Auswahl und Erfassung der typischen Verhaltens- und Anforderungsmerkmale ist der wichtigste Schritt (zugleich aber auch das schwierigste Unterfangen) im Aufbau einer Eignungstypologie.
Die eingehende Betrachtung der Persönlichkeit und ihre Qualifizierung, die Analyse des Verhaltens, wie auch die Darstellung der Typologien und die Entwicklung von Erkennungsmethoden, sie alle sollen der Aufdeckung von Verhaltensmerkmalen und der Auslese der typischen und kritischen Eignungsgrößen dienen.

54 Zusammenfassung

Auf die Frage, welche Methode zur Erkennbarkeit der typischen Eignung die beste sei, kann nur eine generelle Antwort gegeben werden: Es ist diejenige, welche ein Höchstmaß an Zielverwirklichung sowohl für die Organisation als auch für den Menschen gestattet.
Das reale Leben ist aber so multidimensional und wandelbar, daß auch die beste Erkennungsmethode den typischen und situationsbedingten Erfordernissen nur annäherungsweise gerecht werden kann.
Das Auswerten der Situationen des Alltags, in welchen ein bestimmtes Verhalten nicht allgemein, sondern im Bezugsrahmen eines bestimmten Typus betrachtet und aus dem heraus erst die Struktur der Merkmale verständlich wird, bietet die beste Grundlage für die Erkennbarkeit der Eignung und die Entwicklung einer adäquaten Typologie.
Wenn es scheinen mag, die wissenschaftliche Beobachtung des Menschen, die Prüfung auf seine Eignung und die Ersetzung des unsicheren Faktors „Mensch" durch einen möglichst zuverlässigen Typus sei ein weiterer Baustein im totalitären Leistungsstreben unserer organisierten Gesell-

13) Vgl. 8 (16)
14) Vgl. 38 (73)

schaftssysteme, so möge man sich bewußt bleiben, daß sich die menschliche Seele mit ihren Kräften, mit ihren unermeßlichen Räumen von Vorstellungen, Gefühlen und Stimmungen schließlich jedem psychologischen Elektronensystem entzieht. Die Grenzen werden damit durch den Menschen selbst vorgegeben. Eine Eignungstypologie aber, welche die nicht meßbaren und nicht voraussehbaren Eigenschaftswerte des Menschen in ihr System integriert und ihr Ziel nicht nur in der Leistungsmaximierung sieht, sondern auch in der Überbrückung der schlechten Transparenz des Arbeitsmarktes, kann den Zielsetzungen des arbeitenden Menschen nur förderlich sein.

6 Der Weg zu einer Typologie der Eignung

Im letzten Kapitel soll versucht werden, auf Grund kritischer Vorfälle, wie sie in der Praxis anzutreffen sind, jene Merkmale herauszukristallisieren, die für eine Prognose der besten Eignung ausschlaggebend sind.
Die einzige gesunde Basis für eine Prognose des typischen Verhaltens in der Zukunft ist die Untersuchung der vergangenen Situationen des Alltags. Diese Forderung vermag die Technik der kritischen Vorfälle weitgehend zu erfüllen, obwohl auch dieses Verfahren nicht ohne Mängel ist. Aber gerade für eine objektive Bestimmung und Erfassung der entscheidenden Verhaltensmerkmale bietet dieses Verfahren die größeren Erfolgsaussichten als irgendeine andere Erkennungsmethode, weil in dieser Methode auf eine künstliche Anforderungssituation verzichtet werden kann.

61 Die Technik der kritischen Vorfälle

Die Technik der kritischen Vorfälle ist eine Methode, welche die systematische Sammlung und Analyse von direkten Beobachtungen menschlicher Verhaltensweisen in realen Lebenssituationen gestattet[1]. Es handelt sich um ein selektives, halbstrukturiertes Verfahren, das auf der Beobachtung und Beschreibung von spezifischen Handlungen beruht, welche entweder eine außergewöhnlich positive oder eine entscheidend nachteilige Wirkung in bezug auf die zu erfüllende Teilaufgabe auslösen[2].
Um Mißverständnissen rechtzeitig zu begegnen, drängt sich eine klare Unterscheidung zwischen kritischen und typischen Vorfällen auf.
Als *kritisch* gilt ein Vorfall dann, wenn ein außergewöhnlich *positives* oder ein entscheidend *negatives* Verhalten den Rahmen der definierten Zielsetzung sprengt.

1) Zit. 96 (249)

2) Vgl. 85 (96), 93 (4) und 74 (29)

Als *typisch* gilt ein Vorfall dann, wenn ein *positives* Verhalten den Rahmen der definierten Zielsetzung *nicht* sprengt, mit anderen Worten: ist das Verhalten positiv, geht aber nicht über das gesetzte Ziel hinaus, so wird bei täglicher Wiederholung aus dem kritischen Vorfall ein typischer. Im Hinblick auf die Bestimmung der typischen Eignung können daher auf Grund dieser Thesen die folgenden Postulate aufgestellt werden:

— Ein kritischer Vorfall verlangt ein neutrales Verhalten.
— Ein typischer Vorfall verlangt ein positives Verhatlen.

Die Technik der kritischen Vorfälle wurde von John C. Flanagan[3] auf Grund von Studien über die Kriegsführung und den Einsatz von Piloten der US Air Forces im zweiten Weltkrieg entwickelt. Ziel und Zweck der Methode ist der bessere Einsatz der menschlichen Kräfte, und zwar so, daß jedes Individuum die Gewißheit und die Möglichkeit hat, seine maximale Potenz innerhalb der gestellten Aufgabe zu realisieren. Eine umfassende Aufzeichnung des Verhaltens in einer objektiven Form kann nicht nur als permanente Basis für eine maximale Entwicklung des Individuums und seiner persönlichen Befriedigung dienen, sondern bietet gleichzeitig einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur besseren Verwirklichung der Organisationsziele.

Der bessere Einsatz der menschlichen Kräfte setzt die Kenntnis der Fähigkeiten, Grenzen und Potenzen der örtlich verfügbaren Personen voraus, d. h. die Kenntnis der Charakteristika, welche bei allen Menschen anzutreffen sind und jener, in welchen die Menschen voneinander abweichen. Darüber hinaus verlangt der bessere Einsatz auch das Informiertsein über die Beziehungen zu jenen Merkmalen, die für die Maximierung der Organisationsleistung verantwortlich sind, wie die Kenntnis der Motive, der angeborenen und erworbenen Triebe und Emotionen, der Natur und der Prinzipien des Lernens und der Lösung von Problemen. Unerläßlich ist darüber hinaus die Kenntnis der möglichen Organisationsmodelle, der verschiedenen Methoden der Führung und des benötigten Management, um die Ziele der Unternehmungsorganisation zu erreichen. Und schließlich setzt ein besserer Einsatz das Wissen um die wirksamste Kombination von verfügbaren menschlichen Kräften und bestmöglicher Organisationsmethode voraus.

Mit der Technik der kritischen Vorfälle verfügen wir über ein taugliches Instrument, auch die nicht meßbaren Kriterien oder die sogenannten „intangibles" zu erfassen und zu bewerten.

West[4] hat in einer Untersuchung nachgewiesen, daß mehr als 50% der spezifischen Verhaltensweisen, die für einen Erfolg oder Mißerfolg in wichtigen Aspekten der Teilaufgaben verantwortlich sind, sich auf die folgenden Faktoren beziehen:

3) Vgl. 80
4) Vgl. 50 (438—440)

— Grad der erfolgreichen Zusammenarbeit mit andern
— Führungsqualitäten
— persönliche Verantwortung
— Haltung und Einstellung
— persönliche Interessen
— Motivationen
— Temperament, Charakter
— Arbeitsgewohnheiten
— zwischenmenschliche Beziehungen

Eines der wichtigsten Erfordernisse in einem System kritischer Vorfälle ist daher die Aufstellung einer Anzahl von klaren und spezifischen Definitionen von Aufgaben- oder Anforderungs*elementen* in bezug auf die kritischen Aspekte des Verhaltens und der Leistung. Die Formulierung der einzelnen Anforderungselemente in Begriffen des Verhaltens eröffnet Möglichkeiten im Hinblick auf bessere und präzisere Voraussagen über das Verhalten, das erwartet werden kann, eine sorgfältigere Beobachtung und Deutung der Verhaltensmerkmale, wie auch eine objektivere Auswertung von Verhaltens-Standards. Darüber hinaus verschafft uns eine Identifikation der einzelnen Anforderungselemente, in Beziehung zu den Verhaltenskriterien und den Persönlichkeitsaspekten, die Grundlage zur Feststellung der typischen Eignungscharakteristika für die verschiedensten Anforderungssituationen.
In den folgenden Abschnitten soll versucht werden, die kritischen Verhaltensmerkmale, einerseits auf Grund von Beobachtungen und andrerseits mittels der direkten Befragung zu erfassen.

611 Schaffung von Unterlagen für das Vorgehen bei der Beobachtung[5]

Das Bedürfnis nach einer möglichst objektiven Beobachtung setzt eine Umschreibung und generelle Zielsetzung jeder Aufgabe voraus. Diese generelle Zielsetzung soll eine kurze und prägnante Feststellung sein, die in einfachen Worten und Begriffen jene Ziele ausdrückt, welchen die meisten zuständigen Personen auf diesem Gebiet beipflichten würden.
Diese Ziele können etwa in den Antworten auf folgende Fragen abgesteckt werden:

— Was — würden Sie sagen — ist der erste Zweck Ihrer Tätigkeit?
— Wie würden Sie in kurzen Worten das generelle Ziel Ihrer Tätigkeit umschreiben?

Eine klar definierte Zielsetzung stellt die Basis dar, auf welcher ein spezifisches Urteil erst aufgebaut werden kann. Diese Zielsetzung schließt die Definition des Verhaltenskriteriums mit ein, welches seinerseits erlaubt, jeden beobachteten Vorfall daraufhin zu bewerten, ob er für die aner-

5) Vgl. 96 (249)

kannten und verbindlichen Normen und Ziele der sozialen Organisation „kritisch" ist oder nicht.
Als Beispiel eines Verhaltenskriteriums für einen Aufgabenträger sei die Bestimmung „Gleichmäßige Aufrechterhaltung und Steigerung der Produktion"[6] genannt.
Die Umschreibung des Beobachtungsfeldes nach Person, Örtlichkeit, Situation und Verhaltensweise kann durch die Aufteilung nach Tätigkeitstypen (wie sie auf den Seiten 53/54 dargestellt sind), und innerhalb dieser durch eine Zielsetzung der Teil-Aufgabe wesentlich erleichtert werden. Sind Ziel und Zweck der Tätigkeit bekannt, so gilt der nächste Schritt der Entwicklung von Plänen und Spezifikationen, für das Sammeln von tatsächlichen kritischen Vorfällen, die in Beziehung zur definierten Tätigkeit stehen.
Die Erarbeitung objektiver Kriterien geschieht am besten durch ein „brain storming" von Personen, die in der Lage sind, relevante Verhaltensmerkmale zu beurteilen. Zu diesem Expertenkreis sind vor allem die direkten Vorgesetzten und die Fachtheoretiker zu zählen, die über die Fähigkeit verfügen, alle jene Anforderungselemente zu identifizieren und in Begriffen des Verhaltens zu definieren, welche für verschiedene Tätigkeits- oder Anforderungstypen die gleichen sind[7]. Aus der Vielzahl der in diesem Gremium erarbeiteten Anforderungsmerkmale werden sodann diejenigen herausgeschält, welche die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

— sie sollen sich in einer bestimmten Verhaltensweise ausdrücken lassen
— sie sollen typisch für die entsprechende Anforderungssituation oder Tätigkeit sein
— sie sollen einer objektiven Beobachtung und Bewertung zugänglich sein
— sie sollen die Grenzen jener Teilaspekte von Anforderungen nicht überschreiten, die für verschiedene Tätigkeitstypen die gleichen sind und Aufschluß über die Eignung in einer andern Anforderungssituation zu geben vermögen
— sie sollen das Postulat der Minimalzahl kritischer Merkmale, welche einen Unterschied zwischen Erfolg und Mißerfolg in der beobachteten Anforderungssituation herbeiführen, erfüllen

Sodann gilt es, diese kritischen Anforderungsmerkmale zu systematisieren, so daß jeder Beobachter mit denselben klaren Kriterien ausgerüstet ist. Eine Aufteilung der Anforderungsmerkmale nach den Aspekten der Persönlichkeit, der Erfahrungssätze und Kenntnisse, der Arbeitswelt und der individuellen Motive und Zielsetzungen hilft mit, die Systematisierung der Anforderungskriterien wesentlich zu erleichtern.

6) Vgl. 96 (249)
7) Vgl. 78 (53)

Erst wenn allen Beobachtern die Zielsetzungen der Tätigkeiten bekannt sind, und wenn alle den gleichen Regeln der Beobachtung folgen, ist ein Entscheid darüber möglich, ob ein Vorfall kritisch ist oder nicht. Ein Vorfall gilt, wie bereits erwähnt, dann als kritisch, wenn er in der Beurteilung des Beobachters und in Relation zur spezifischen Anforderungssituation als erfolgreich oder erfolglos angesehen wird.
Die ausgewählten Kriterien der Beobachtung richten sich nach dem Tätigkeitstyp und der Funktion im organisatorischen Aufbau. Für einen Büroangestellten ohne Vorgesetztenfunktion können z. B. folgende Gruppen von Kriterien im Hinblick auf kritische Vorfälle beobachtet und bewertet werden[8]:

1. Ausführen von Instruktionen
2. Exaktheit in der Arbeit
3. Scharfsinn für die Lösung von Problemen
4. Wachsamkeit in bezug auf problematische Situationen
5. Pflege der Detailarbeit
6. Produktivität
7. Überwachen von Fehlerquellen
8. Sammeln von Informationen über ungewöhnliche Probleme
9. Verhalten, wenn außergewöhnliche Anstrengungen erforderlich sind
10. Verhalten in bezug auf Überwachung und Vorschriften
11. Verhalten gegenüber andern Mitarbeitern
12. Zurückstellen persönlicher Interessen
13. Ergreifen von eigener Initiative, wenn erforderlich
14. Planen und Voraussehen der anfallenden Arbeiten
15. Bereitschaft für vermehrte Verantwortung
16. übrige Kriterien

Mit der richtigen Auswahl der Kriterien und ihrer Abstufung in Gruppen ist gleichzeitig der Merkmalskatalog der spezifischen Anforderungen gegeben, welcher auf jene beschränkte Anzahl von Verhaltensweisen hinzielt, die einen bedeutenden Beitrag zur entsprechenden Tätigkeit leisten. Ein Merkmalskatalog, der nach diesen Richtlinien aufgebaut ist und alle relevanten Details enthält, bietet die beste Grundlage für eine objektive Beobachtung, Interpretation und Bewertung des Verhaltens.
Die Sammlung der kritischen Vorfälle durch die Beobachter erfordert detaillierte Instruktionen in bezug auf die Auswertung und die Klassifizierung des beobachteten Verhaltens. Als Beobachter sollen qualifizierte Personen herangezogen werden, die befähigt sind, relevante Verhaltensweisen direkt zu beobachten und darüber zu urteilen, ob diese mit dem Verhaltenskriterium übereinstimmen oder nicht[9]. Am besten geeignet für

8) Vgl. 87 und Anhang IV/2
9) Vgl. 96 (249)

die Rapportierung der Vorfälle sind Personen, welche die beobachtete Tätigkeit selbst ausüben oder jene, welche ihr nahestehen wie z. B. die direkten Vorgesetzten. Dabei geht es vor allem darum, jene kritischen Verhaltensweisen in einer spezifischen Anforderungssituation auf ihren Beitrag zur typischen Eignung hin zu untersuchen, welche sich in jüngster Vergangenheit ereigneten, d. h. welche für den Beobachter noch aktuell sind[10]. Um festzustellen, ob ein Verhalten bei der Ausführung einer wichtigen Teilaufgabe speziell wirksam oder unwirksam ist, werden die Anforderungskriterien des Merkmalskataloges weiter unterteilt, und zwar in Begriffe des positiven oder negativen Verhaltens.
So kann z. B. die Gruppe „Verhalten gegenüber andern Mitarbeitern" der vorgenannten Kriterien auf die folgenden positiven und negativen Verhaltensweisen hin beobachtet werden (siehe Figur 8).

Figur 8

Verhalten gegenüber andern Mitarbeitern[11]

negativ	positiv
a) Beklagte sich über andere	A) Lobte andere
b) Leistete andern Widerstand	B) Half Streitigkeiten beilegen
c) Störte oder lenkte andere ab	C) Hat andere in wichtigen Situationen aufgemuntert
d) Kümmerte sich nicht um persönliche Probleme anderer	D) Half einem andern in seinen persönlichen Problemen
e) Stritt sich mit andern	E) Beschwichtigte in gespannten Situationen

Ein beobachteter kritischer Vorfall wird nun einer dieser Untergruppen zugeordnet, kurz beschrieben und mit dem Datum versehen.
Ein dementsprechend aufgebauter Merkmalskatalog richtet die Aufmerksamkeit des Beobachters zwangsläufig auf die wichtigsten Aspekte des Verhaltens, das beobachtet werden soll[12].
Die Sammlung und Systematisierung von Beobachtungen über das Verhalten ermöglicht andrerseits, weitere kritische Anforderungsmerkmale, die im Katalog nicht erwähnt und vorausgesehen werden, zu formulieren und zu bewerten.
Der nächste Schritt besteht dann in der Analyse der rapportierten Vorfälle. Das Ziel dieser Analyse ist es, die Verhaltens-Daten zusammenzu-

10) Vgl. 71 (1), 79 (378)
11) Vgl. Anhang IV: The Performance Record
12) Weitere Beispiele von Listen kritischer Vorfälle sind im Anhang aufgeführt.

fassen und in einer Art zu interpretieren und auszuwerten, daß sie für unser Vorhaben, die Typisierung und Feststellung der Eignung, wirksam angewendet werden können.
Auf eine abschließende Bewertung der beobachteten Verhaltenskriterien kann nicht eingetreten werden, ohne auch die Verhaltens-Motive und die daraus resultierenden Effekte zu kennen. Während die Methode der Beobachtung sich mit der Feststellung des Verhaltens in einer gegebenen Anforderungssituation begnügt, versucht die direkte Befragung Aufschluß über die Motive einer Verhaltensweise zu erlangen. Die direkte Befragung der Aufgabenträger über kritische Vorfälle stellt daher einen weiteren Baustein in der Entwicklung einer Typologie der Eignung dar.

612 Schaffung von Unterlagen für die direkte Befragung[13]

Im Gegensatz zur Methode der Beobachtung wird hier die Wahl der kritischen Vorfälle dem Urteil des Befragten überlassen. Der Aufgabenträger wird ersucht, über Vorfälle zu berichten, bei denen er sich außerordentlich gut oder schlecht in Beziehung zur Tätigkeit fühlte.
Auf Grund dieser Berichte ist es dann möglich, jene Faktoren aufzudekken, welche zu einem positiven oder negativen Verhalten gegenüber der Anforderungssituation führen. Die direkte Befragung läßt auch erkennen, was für Auswirkungen in organisatorischer und menschlicher Hinsicht dieses Verhalten nach sich zieht.
Die gleichen Personen, die wir beobachten, werden in einem Interview veranlaßt, nicht nur Aussagen über den psychologischen Stand und die moralische Verfassung während eines Vorfalls zu geben, sondern auch Beispiele von Situationen zu schildern, welche die Gefühle und Motive zu illustrieren vermögen[14].
Die früher wiederholt gemachten Feststellungen, daß Faktoren wie die eigentliche Natur der Aufgabe, die Charakteristika der Überwachung, die Beziehungen des Befragten zur sozialen Gruppe, in welcher er arbeitet, die Aufstiegsmöglichkeiten, die Struktur der Organisation und die Methode der Führung eine entscheidende Rolle in seinen Gefühlen über die Funktion oder die Aufgabe spielen, werden bei der direkten Befragung praktisch untersucht und ausgewertet.
Beim Interview sind grundsätzlich zwei Arten von kritischen Vorfällen zu unterscheiden[15]:

— kurzfristige Vorfälle: der Befragte erzählt über eng begrenzte Ereignisse von kurzer Dauer, während welcher außergewöhnliche Gefühle angegeben werden

13) Vgl. 17 (17)
14) Vgl. 17 (12)
15) Vgl. 17 (23)

— langfristige Vorfälle: sie erstrecken sich über einige Wochen bis Monate, während welchen die Gesamtgefühle über die Funktion dauernd hoch oder tief waren, trotz gelegentlicher Gefühlsschwankungen

Die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Befragung bietet ein Vorgehen in drei Stufen.

Die erste Stufe bildet eine Beschreibung der objektiven Vorfälle, die sich während der angegebenen Zeitspanne ereigneten, mit spezieller Betonung derjenigen, die in Beziehung zur Einstellung des Befragten stehen. Diese kritischen Vorfälle werden etwa den folgenden Faktoren- oder Merkmalsgruppen zugeordnet[16]:

1. Anerkennung der Persönlichkeit und der individuellen Eigenart
2. Anerkennung der Leistung
3. Aufstiegsmöglichkeiten
4. Möglichkeiten der persönlichen Zielverwirklichung
5. Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln
6. Salarierung
7. interpersonelle Beziehungen: Vorgesetzte, Untergebene, Gleichgestellte (Gruppenzugehörigkeitsgefühl)
8. Überwachung
9. Verantwortlichkeit
10. Organisationsstruktur, Unternehmungspolitik, Verwaltung
11. Allgemeine Arbeitsbedingungen
12. die Arbeit selbst (ob eintönig, abwechslungsreich, kreativ usw.)
13. Kontrolle des eigenen Arbeitsbereiches
14. das persönliche Leben
15. Statussymbole
16. Sicherheit des Arbeitsplatzes
17. usw.

Die zweite Stufe besteht nun darin, die Gründe des Befragten für seine Gefühle und seine positiven und/oder negativen Reaktionen zu kategorisieren und den vorgenannten Merkmalsgruppen auf die gleiche Art, wie die Kriterien des beobachteten Verhaltens, einzuordnen.

Die Kenntnis der Gründe des Verhaltens soll als Basis für die Folgerungen dienen, welche aus dem Vorhandensein oder der Abwesenheit von Bedürfnissen und Motiven während des Vorfalles geschlossen werden. (Beispiel: „Ich fühlte mich ausgezeichnet, weil die Beförderung zeigt, daß ich anerkannt werde!")

Die dritte Stufe zielt dann auf die Analyse der Auswirkungen aus der Einstellung oder Haltung ab und untersucht diese Motive auf ihren Beitrag zu einer typischen Eignung hin. Dazu gehören insbesondere die Be-

16) Vgl. 17 (101)

ziehungen der Motive zu den Anlagefaktoren, den Erfahrungssätzen und Fähigkeiten, der Physiologie und Morphologie, den Umweltfaktoren und den persönlichen Zielsetzungen.
Wenn auch die Methode der Befragung keine direkte Integration der Verhaltens-Motive in die beobachteten Verhaltensweisen zuläßt, so ist es doch möglich, den Zeitpunkt (oder die Zeitdauer) der befragten kritischen Vorfälle mit demjenigen der beobachteten Ereignisse zu vergleichen. Geben beide Methoden über den gleichen Vorfall Auskunft, so ist es ein leichtes, aus dem begründeten Verhalten die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Diese generellen Vergleiche ermöglichen es auch, bei der direkten Befragung Neigungen und Interessen festzustellen, die normalerweise durch die schematischen und automatischen Verhaltensnormen, die innerhalb einer sozialen Organisation spielen, verdrängt werden und daher brach liegen. Da Neigung und Eignung direkt abhängige Größen sind, liegt uns daran, die Neigungen aufzudecken und zu fördern. Die Kenntnis der Neigungen läßt nicht nur Rückschlüsse auf die Art der menschlichen Bedürfnisse, die Veranlagung und die Fähigkeiten zu, sondern eröffnet gleichzeitig neue Perspektiven auf dem Weg zu einer optimalen Eignung. Es sei hiezu auf den Abschnitt 415 verwiesen.
Die Auswertung der direkten Befragung läßt auch deutlich erkennen, wie wichtig die Organisationsstruktur und die Methode der Führung für ein organisationsgerechtes Verhalten sind. Sie zeigt, daß die Führungspraxis ausschlaggebend für das gute Funktionieren einer Organisation ist.
Es ist bis jetzt noch nicht gelungen, den besten und leistungsfähigsten Typ von Organisationsstruktur durch systematische Forschung zu erhalten. Um aber die Zielsetzungen jeder Organisation weitestgehend erreichen zu können, müssen wir wissen, welche Resultate von dieser oder jener Führungsmethode zu erwarten sind. Wesentliche Anhaltspunkte dazu vermag die Auswertung der direkten Befragung über kritische Vorfälle zu vermitteln. In der Konfrontation von Organisationsstruktur und Verhalten stellt sich die Erforschung der Verhaltensmotive als ein Kernstück des Problems heraus.

613 Die Auswertung der kritischen Vorfälle

Ist die Minimalzahl der zu beobachtenden typischen Verhaltensmerkmale festgelegt, sei es durch die Gruppe der direkten Vorgesetzten und Fachkräfte, sei es (im größeren Rahmen) mit Hilfe der Großzahl-Methodik, so sind diese Kriterien in einer Rangreihe einzustufen und zu gewichten. Jede Funktion verlangt die Aufstellung einer spezifischen Rangreihe und eine Gewichtung aller typischen Verhaltenskriterien innerhalb dieser Funktion.
Dabei ist es aber nicht etwa so, daß die gleichen Anforderungselemente aus den verschiedensten Funktionen auch die gleiche Gewichtung haben;

vielmehr richtet sich die Gewichtung eines Kriteriums nach der Wichtigkeit des typischen Verhaltensmerkmals innerhalb einer bestimmten Funktion. Und diese Merkmale können von Funktion zu Funktion variieren.
Am oben erwähnten Beispiel (Seite 87) des Büroangestellten ohne Vorgesetztenfunktion, tätig z. B. in der Dokumentationsabteilung, soll die Rangreihe der typischen Verhaltenskriterien mit einer frei gewählten degressiv verlaufenden Gewichtung aufgezeigt werden. (Siehe Fig. 9.)

Figur 9

Rangreihe typischer Verhaltenskriterien.

Rangreihe	Gewichtung	Verhaltenskriterium
1	40	Exaktheit in der Arbeit
2	32	Pflege der Detailarbeit
3	28	Wachsamkeit in bezug auf problematische Situationen
4	25	Sammeln von Informationen über ungewöhnliche Probleme
5	22	Ausführung von Instruktionen
6	19	Verhalten in bezug auf Überwachung und Vorschriften
7	17	Ergreifen von eigener Initiative, wenn erforderlich
8	15	Scharfsinn für die Lösung von Problemen
9	13	Überwachen der Fehlerquellen
10	12	Produktivität
11	11	Planen und Voraussehen der anfallenden Arbeiten
12	10	Zurückstellen persönlicher Interessen
13	9	Bereitschaft für vermehrte Verantwortung
14	8	Verhalten, wenn außergewöhnliche Anstrengungen erforderlich sind
15	7	Verhalten gegenüber andern Mitarbeitern
16	7	übrige Kriterien

Jede Untergruppe aus dieser Minimalzahl typischer Anforderungskriterien (ausgedrückt in Begriffen des Verhaltens) wird alsdann auf die kritischen Vorfälle hin, die sich innerhalb einer begrenzten Zeitperiode ereignen, untersucht und das entsprechende Verhalten beobachtet.
Um die Auswertung zu erleichtern, wird die Anzahl der negativen und der positiven Vorfälle je Kriterium oder Anforderungselement zusammengezogen. Dabei bleibt jedoch die Möglichkeit offen, Grenzfälle des Verhaltens in Beziehung zu den erforschten Motiven des gleichen Vorfalles zu bringen.
Die rapportierten positiven und negativen Verhaltensweisen jedes Anforderungselementes werden daraufhin nach der Anzahl Vorfälle wie folgt punktiert: (siehe Figur 10)

Figur 10

Auswertung der positiven und negativen Vorfälle

Anzahl positive / negative Vorfälle	1	2	3	4	5	6	7	usw.
Punktezahl	1	2	4	8	16	32	64	usw.

Nehmen wir aus der Rangreihe der angeführten Kriterien die Untergruppe 15 „Verhalten gegenüber andern Mitarbeitern" und setzen beispielsweise 4 Vorfälle mit negativem Verhalten und 2 Vorfälle mit positivem Verhalten ein, so ergeben sich die folgenden Punktezahlen:

4 negative Fälle = 4×8 Punkte = — 32 Punkte neg.
2 positive Fälle = 2×2 Punkte = + 4 Punkte pos.

Total = — 28 Punkte neg.

Wird diese Punktezahl (—28) mit der Gewichtung (7) des Verhaltenskriteriums 15 ausmultipliziert, so erhalten wir für diese Untergruppe einen Wert von —560 Punkten.

Auf diese Weise erhalten wir von jedem Verhaltenskriterium einen positiven oder negativen Punktwert.

Die Summe aller positiven und negativen Punktwerte entspricht somit dem Ausmaß der typischen Eignung für eine gegebene Anforderungssituation.

Oder:

Typische Eignung in einer gegebenen Anforderungssituation ist dann vorhanden, wenn sich alle positiven und negativen Punktwerte aufheben. Je näher die Summe der Punktwerte an den Wert 0 herankommt, umso höher ist der Grad der Eignung oder die Eignungsstufe. Daraus kann weiter gefolgert werden, daß ein Verhalten ohne rapportierte, kritische Vorfälle nahe der Wertgrenze 0 liegt und somit anforderungsgerecht ist. Der Funktionsträger ist in diesem Idealfall der richtige Typ, der sich für die Erfüllung der Aufgabe am besten eignet; mit andern Worten, die Eignung für eine Aufgabe besteht in dem Maße, als die typischen Verhaltenskriterien mit den Kriterien der Anforderungssituation übereinstimmen.

Entscheidend für die typische Eignung ist demnach,

— daß das Verhalten in den typischen Vorfällen *positiv* und
— daß die Summe der Punktwerte aus den kritischen Vorfällen *minimal*, d. h. nahe 0 ist

Die Technik der kritischen Vorfälle eröffnet die Möglichkeit der Simulation oder des empirischen Vergleiches sämtlicher definierter Anforderungs- und Verhaltenskriterien innerhalb einer Organisation und erlaubt ein Abtasten aller Verhaltenspotenzen im Hinblick auf eine optimale, eine typische Eignung.

Bei einem kleineren Anfall von Daten genügt zum empirischen Vergleich der Kriterien die Erstellung einer Matrix, während im größeren Rahmen die Simulation mit Vorteil einer EDP-Anlage übertragen wird.

614 Schwierigkeiten und Grenzen der Technik

Der erfolgreichen Anwendung dieser Methode stellen sich noch einige Probleme entgegen.

So stehen z. B. einer Analyse der verschiedenen Motive des Verhaltens mittels der soeben beschriebenen Technik und ihrer Integration in das System der beobachteten Verhaltenskriterien vom theoretischen Standpunkt aus keine unüberwindlichen Schwierigkeiten im Wege, wohl aber eine Anzahl praktischer. Zunächst dürfte es schwierig sein, für jedes beobachtete positive und negative Verhaltenskriterium innert angemessener Frist eine entsprechende Begründung des Befragten zu erzwingen. Das Berichten über Verhaltensweisen und Reaktionen soll dem spontanen Mitteilungsbedürfnis des direkt Befragten überlassen bleiben.

Wir sehen den Wert einer *nicht* integrierten Motiv-Analyse eher darin, Hinweise darüber zu erhalten, inwieweit

die Organisationsstruktur zu ändern,

die Führungsmethode anzupassen,

die Funktion oder der Aufgabenbereich neu zu definieren,

oder dem nicht geeigneten Typ eine andere Aufgabe zuzuführen ist usw.

Wir verschließen uns auch nicht der Tatsache, daß die Definition des kritischen Vorfalles — das was allgemein als kritisches Verhalten zu gelten hat — nicht unproblematisch ist. Es sei aber dazu auf die einschlägige Literatur verwiesen, auf die wir uns stützen[17].

Die weitere Frage, welche Aussagekraft ein sich täglich wiederholender kritischer Vorfall noch habe, bleibt weitgehend dem Ermessen des Beobachters und des Befragers überlassen. Grundsätzlich sind folgende Möglichkeiten offen:

— Ist das Verhalten positiv, sprengt jedoch den Rahmen der definierten Zielsetzung nicht, so wird aus dem kritischen Vorfall ein typischer und entfällt somit der Rapportierung.

— Ist das Verhalten positiv und reicht es über die definierte Zielsetzung der Aufgabe hinaus, so drängt sich die Suche nach einem erweiterten Aufgabenkreis auf.

— Ist das Verhalten negativ, so müssen die Gründe für diese Verhaltensweise gefunden werden, damit eine neue, gegenseitige Anpassung von Organisation und Mensch erreicht werden kann. (Siehe auch Abschnitte 421 und 422.)

Weitere Grenzen sind der Technik der kritischen Vorfälle durch den der-

17) Vgl. 86, 87, 88

zeitigen Stand und die Entwicklung von Verhaltenstests gegeben, die eine gültige *Voraussage* für das typische Verhalten einer nicht bekannten Person in einer vorgegebenen Situation erlauben. Da jedoch Voraussagen nur auf Grund bereits erhaltener Daten gemacht werden können, dürfte der Katalog der kritischen Verhaltensmerkmale eine gesunde Basis für die Konstruktion von Verhaltenstests sein, um daraus Folgerungen in bezug auf Anlagen, Fähigkeiten und Erfahrungssätze, Charakter und Einstellungen, individuelle Zielsetzungen, usw. zu ziehen.
Die Auslese und das Training der Beobachter und Befrager dürfte besonders dort auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen, wo das örtlich verfügbare Personal nur in beschränktem Maße die qualitativen Voraussetzungen für eine solche Erhebung mitbringt. Erfolg oder Mißerfolg der Methode hangen in diesen Fällen weitgehend vom Können, der Einfühlungsgabe und der Geduld des Trainers oder Fachexperten ab.
Daß sich neben diese Schwierigkeiten der Methodik noch die bedeutend komplizierteren der Realisierung stellen, wollen wir nicht übersehen.
Das Kapitel 5 wurde mit der Einsicht beschlossen, daß es keine vollkommene Methode gebe, die den unsicheren Faktor „Mensch" durch einen möglichst zuverlässigen Typus abzulösen vermöchte. Es ist daher auch nicht wahrscheinlich, daß sich die arbeitenden Menschen der sozialen Unternehmungsorganisation, den aufgestellten theoretischen Methoden entsprechend, auszuwechseln und verschieben ließen, auch wenn wir sie davon überzeugen könnten, das sie mit der optimalen Eignung und Leistung auch die größtmögliche individuelle Zielverwirklichung finden würden[18]. Gewohnheit, Beharrungsvermögen, Passivität und Uneinsichtigkeit, aber auch das Netz der zwischenmenschlichen Bindungen versprechen der praktischen Anwendung einer Typologie der Eignung nur beschränkte Erfolgsaussichten.

62 Der Eignungstyp

Wir haben festgestellt, daß die optimale Eignung zur Lösung einer Aufgabe dann besteht, wenn sich die Anzahl der Verhaltenskriterien mit der Minimalzahl der kritischen Anforderungselemente deckt. Sichtbarer Ausdruck dieser Übereinstimmung ist ein Verhalten, bei dem sich die dominierenden Eigenschaften des Aufgabenträgers in einer Weise wiederholen, daß auf die Dauer die bestmögliche Leistung und gleichzeitig die höchste Befriedigung resultiert.
Die Zerlegung einer Funktion in ihre Anforderungselemente gestattet die Zuordnung typischer Verhaltenselemente. Damit ist auch das Moment der Austauschbarkeit und der optimalen Verteilung der personellen Potenzen im Rahmen der örtlich verfügbaren Typen gegeben.

18) Vgl. 101 (44)

Wenn nun die Methode der kritischen Vorfälle bei bereits bestehenden Arbeitsverhältnissen eine relativ einfache und präzise Feststellung der typischen Eignung ermöglicht, so begegnet die Erfassung des Eignungstyps bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters einigen Schwierigkeiten. Mit der Einführung einer generellen Probezeit von einigen Monaten könnte dieser Unsicherheitsfaktor zumindest etwas reduziert werden. In der heutigen angespannten Lage des Arbeitsmarktes dürfte jedoch der Probezeit aus wirtschaftlichen Gründen kein allzu großer Erfolg beschieden sein, obwohl gerade dadurch eine viel bessere Ausnützung des brachliegenden Arbeitskräfte-Potentials in Aussicht stünde.

Stützen wir uns bei der Neueinstellung von Mitarbeitern auf die Aussagekraft der bekannten Testverfahren, so müssen uns vorerst die anforderungsgerechten Dispositionen des Menschen, die einem bestimmten Verhalten zugrunde liegen, bekannt sein. Dies stellt uns vor die Aufgabe, alle Verhaltenskriterien der uns bekannten Eignungstypen auf ihre Grund- und Folgeeigenschaften zu reduzieren. Stellen wir dabei fest, daß eine bestimmte Konstellation von Begabungen und Intelligenz, Temperament und Fähigkeiten, Wertordnung und Gewohnheiten, individuellen Zielsetzungen, Motiven, Interessen, Neigungen und die Arbeitswelt mit ihren sachlichen und menschlichen Beziehungen auch bestimmten Kollektiven des Verhaltens[19] entsprechen, so sollte es theoretisch auch möglich sein, ein zukünftiges anforderungsgerechtes Verhalten aus den Testergebnissen des Neueintretenden zu extrapolieren.

Eine Typologie der Eignung gewinnt in dem Maße an Bedeutung, als die Entwicklung von Verhaltenstests gültige Voraussagen in bezug auf eine künftige typische Eignung innerhalb einer definierten Anforderungssituation erlaubt.

Mit der Einführung des Eignungstyps, auf Grund typischer Verhaltensweisen innerhalb einer spezifischen Anforderungssituation, laufen wir allerdings Gefahr, daß die Grenzen der bekannten Typologien noch fließender werden, ja, daß diese für unseren Anwendungsbereich nicht mehr genügen.

Für die Vielfalt der Funktionen und die Zusammenfassung der Anforderungselemente (die je nach Problemstellung eine eigene Bündelung und Bewertung verlangen), reichen die groben Einteilungskriterien, die auf den Grunddispositionen des Menschen beruhen, nicht mehr aus, weil die Einflußgrößen für die typische Eignung zu vielfältig und die Anforderungssituationen zu verschieden sind.

Es stellt sich daher die Frage, ob die Eignungstypologie überhaupt noch als Typologie gelten kann. Da bei diesem Vorgehen nur die dominieren-

19) d. h. Verhaltensmerkmale oder typische Eigenschaften, die einer Anzahl von Menschen eigen sind, die sich in ihrer Gesamtstruktur gleichen und sich dadurch deutlich von andern Menschen abheben.

den, die typischen Kriterien auf bestimmte Verhaltensreaktionen hin untersucht werden, so hebt sich die typische Eignungsbestimmung sichtlich von der individuellen Eignung ab.
Die Bezeichnung als Typologie erscheint uns daher als gerechtfertigt, umso mehr, als es wahrscheinlich ist, daß eine Gruppe von Menschen mit verschiedenen Grunddispositionen in ähnlichen Anforderungssituationen mit einem gleichen Verhalten reagiert.

63 Die praktischen Auswirkungen

Die Typologie der Eignung soll einen Beitrag an die Verwirklichung des Zieles leisten, „dem richtigen Mann den richtigen Platz" zu verschaffen. Das Ziel liegt nicht nur im besten Einsatz der menschlichen Arbeitskraft, d. h. der maximalen Leistung, sondern ebensosehr in der Gewährleistung der bestmöglichen Selbstverwirklichung des Menschen[20].
Neben diesen direkten Zielsetzungen sehen wir den Wert einer Typologie der Eignung auch darin, daß Grundlagen zur Verfügung stehen, welche die Berufswahl wesentlich erleichtern helfen. Sind nämlich die typischen Verhaltensweisen des Anwärters bekannt, so fällt es nicht schwer, jene Tätigkeitstypen mit den entsprechenden Anforderungskriterien zu selektionieren, die sich mit den verfügbaren typischen Verhaltensweisen dekken.

Die Anwendung der Methode der kritischen Vorfälle bietet gleichzeitig auch die Erfüllung einiger organisatorischer und sozialer Postulate. Die Bewertung der Resultate aus der gewonnenen Leistungsübersicht ermöglicht nicht nur die Verbesserung der Produktionsmethoden, sondern bewirkt auch eine veränderte Einstellung gegenüber den Anforderungen und Verpflichtungen, die eine Aufgabe an den Träger stellt.
Die beobachtete und aufgezeichnete Leistung, welche auf den kritischen Erfordernissen der Tätigkeit basiert, verspricht eine ideale Diskussionsbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Die Verbesserung des Verständnisses von seiten des Mitarbeiters für die Anforderungen der Aufgabe, und die Entwicklung seines Potentials für verantwortungsvollere Positionen sind weitere verwertbare Nebenprodukte der Methode.
Die Technik der kritischen Vorfälle bringt auch für die Unternehmungsleitung wesentliche Vorteile auf dem Gebiete der Menschenführung und der Leistung.
So werden die Verantwortung und der Gruppengeist gefördert, die Wachsamkeit für die speziellen Probleme der Untergebenen verstärkt und das Eintreten für die Achtung der Persönlichkeit des Mitarbeiters geweckt. Die verantwortlichen Leiter sehen sich gezwungen, den Mitarbeitern behilflich zu sein, ihre Leistungen zu verbessern und Gründe und Erklä-

20) siehe Abschnitt 37 (84—85)

rungen für den Sinn einer Tätigkeit zu geben. Ihre eigene Leistung werden sie durch Übernahme von Verantwortung und Initiative erhöhen; sie werden vermehrt planen und voraussehen und ihre Urteilskraft über die Wichtigkeit der auszuführenden Arbeiten schärfen müssen. Die Methode der kritischen Vorfälle zwingt überdies zu vermehrter und intensiverer Zusammenarbeit, die sich wiederum in einer besseren Kommunikation und einem freundlicheren Arbeitsklima niederschlägt.

Die praktischen Auswirkungen der Eignungstypologie sind noch auf einem weiteren Gebiet zu erkennen: dem der Bewährungskontrolle[21]. Diese beruht auf einem Vergleich zwischen der typischen Eignungseinstufung und dem Bewährungsurteil nach Ablauf eines Jahres.

Die typische Eignungseinstufung entspricht der Summe aller Punktwerte um den Wert 0.

Die Bewährungseinstufung bedient sich der gleichen typischen Kriterien wie die ursprüngliche Eignungsprognose.

Die Bewährungskontrolle der Mitarbeiter wird nun durch die Korrelation zwischen der Eignungseinstufung aller Anforderungselemente und der Bewährungseinstufung aller Verhaltenselemente ermöglicht.

Mit der Bewährungskontrolle ist uns ein Instrument gegeben, das uns nicht nur die Abweichungen des Eignungsgrades jedes Mitarbeiters aufdeckt, sondern auch Rückschlüsse auf strukturelle Veränderungen in der Organisation, der Führung und den Umweltfaktoren zuläßt.

Aus den kurz gestreiften möglichen Anwendungsbereichen ist die Wirkung ersichtlich, die von einer systematischen Gesamtbilanz aller Eignungspotenzen ausgeht. Mit der Eignungstypologie verfügt der verantwortliche Leiter einer Unternehmungsorganisation über eindeutige Unterlagen und Elemente, die ihm Entscheide in personeller, organisatorischer und politischer Hinsicht wesentlich erleichtern helfen.

7 Schlußbetrachtung und Ausblick

Im Mittelpunkt jeder Organisation steht der Mensch, und zwar der Mensch mit all seinen Schwächen und Stärken, mit seiner rationalen und irrationalen Zielstrebigkeit, seiner Widersprüchlichkeit, seinen vieldimensionalen Kräften mit ihren unbegrenzten Räumen von Vorstellungen, Gefühlen und Stimmungen. Dieser gleiche Mensch sieht sich in eine Arbeitswelt eingespannt, die seiner persönlichen Ordnung der Werte vielfach widerspricht, weil auch der wirtschaftlich tätige Mensch immer nur als Mensch handelt.

Die einseitige Verfolgung von Organisationszielen, die nur auf Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Leistungssteigerung ausgerichtet sind, den

21) Vgl. 56 (237—242)

Träger der sozialen Organisation jedoch weitgehend unberücksichtigt lassen, begünstigt und provoziert Reaktionen und Verhaltensweisen, welche die Verwirklichung der primären Zielsetzungen wie die Existenzerhaltung der Organisation in Frage stellen.
Eine differenzierte Betrachtung der Organisation, die sowohl die kaufmännischen als auch technischen, die organisatorischen, wirtschaftlichen und die sozialen Aspekte in ihre Zielsetzungen integriert, ermöglicht erst die Entwicklung von Organisationsprinzipien, die über die üblich definierte und als gegeben angenommene Unternehmungsaufgabe hinausgehen und die den realen Gesetzmäßigkeiten und den vielfältigen Faktoren entsprechen.
Eines dieser Prinzipien ist die richtige Verteilung der Aufgaben einer Unternehmung nach dem Grundsatz der besten Eignung. Dieser Grundsatz erfordert die Kenntnis der Organisationsstruktur mit ihren komplexen vertikalen und horizontalen, sachlichen und menschlichen Beziehungsnetzen. Die Erfüllung jeder Teilaufgabe stellt bestimmte Anforderungen an den Aufgabenträger. Es geht nun darum, diese Aufgaben auf den Menschen zu übertragen. Erst wenn der Mensch auf Grund seiner Anlagen, seiner Fähigkeiten, seiner Kräfte und seinem Wollen den Anforderungen entspricht, welche die Lösung der ihm gestellten Aufgabe verlangt, kann eine optimale Zielverwirklichung erwartet werden.
Sollen diese Aufgaben eignungsgerecht an die örtlich verfügbaren Menschen verteilt werden, so ist die genaue Kenntnis der folgenden Faktoren unerläßlich:

— Die Art und Höhe der fachlichen und menschlichen Anforderungen, die zur Lösung der Aufgabe an den Menschen gestellt werden.
— Die Fähigkeiten und die allgemeinen menschlichen Eigenschaften, die die zur Verfügung stehenden Menschen besitzen[1].

Die Übereinstimmung des Anforderungsbildes mit dem Eignungsbild setzt ein Verhalten des Menschen voraus, das sowohl eine optimale Leistung für die Organisation als auch die größtmögliche Aussicht auf Selbstverwirklichung garantiert.
Das Verhalten seinerseits ist eine Größe, die auf den Grunddispositionen des Menschen, seinen Erfahrungssätzen, seinen Beweggründen und Motiven und dem Grad seiner individuellen Zielverwirklichung beruht. Ein bestimmtes Verhalten kann aber weder individuell noch allgemein, sondern immer nur im Bezugsrahmen eines bestimmten Typus betrachtet werden, aus dem heraus dann die Struktur der Verhaltensphänomene verständlich wird.
Andrerseits kann die Aufgabenverteilung nicht auf die individuelle Eignung Rücksicht nehmen, sondern muß sich auf die wichtigsten, örtlich ver-

1) Vgl. 5 (19)

fügbaren Eignungstypen stützen, weil sich sonst eine allzu große Aufsplitterung und spezifische Ausrichtung der Teilaufgaben auf den individuellen Aufgabenträger ergeben würde.

Die Frage nach dem Eignungstyp setzt also voraus, daß wir uns auf die Suche nach den typischen Verhaltensweisen begeben, die klare Rückschlüsse auf die typische Eignung für eine vorgegebene Anforderungssituation zulassen.

Dazu bieten die verschiedensten Typologien und Charakterologien vielfältige Anhaltspunkte, soweit sie Hinweise über das typische Verhalten zu geben vermögen.

Eine Minimalzahl von kritischen Verhaltensmerkmalen, die zugleich die dominierenden Einflußgrößen für das typische Verhalten implizieren, genügt für eine gültige Aussage über die Brauchbarkeit eines Typs im spezifischen Fall.

Um das typische Verhalten in einer konkreten Anforderungssituation prognostizieren zu können, ist die Kenntnis der Beweggründe des Verhaltens von größter Wichtigkeit. Diese Verhaltensmotive, deren Stimuli in den Persönlichkeitsaspekten, den Erfahrungssätzen, dem Grad der Selbstverwirklichung, dem Arbeitstyp oder den sachlichen und sozialen Umweltfaktoren zu finden sind, setzen die Grenzen der Leistungswirksamkeit und bestimmen den Umfang und die Intensität des Zusammenwirkens von Mensch und Organisation. Verhaltensmerkmale, welche diese individuellen Motive und Zielsetzungen berücksichtigen, ermöglichen die Bildung von Typenkategorien, die wiederum die Grundlage zur Bestimmung des Eignungsgrades in einer vorgegebenen Anforderungssituation bilden.

Mit der Übertragung von Aufgaben, die sich auf die typische Eignung stützen, werden die besten Voraussetzungen für harmonische und erfolgreiche Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Organisation geschaffen.

Die beste Methode zur Erkennbarkeit der typischen Eignung ist die Auswertung der Verhaltensweisen in den Situationen des Alltags.

Mit der Technik der kritischen Vorfälle ist uns ein Instrument gegeben, das die Untersuchung der Verhaltensreaktionen auf ihre positive und negative Wirksamkeit im Hinblick auf eine definierte Anforderungssituation erlaubt.

Entsprechen die ausgewählten Anforderungselemente den typischen Merkmalen, so ist es möglich, aus der Abweichung des Verhaltens den Grad der typischen Eignung zu bestimmen.

Die Absage an ein geschlossenes System festgelegter Verhaltensschemata eröffnet die Möglichkeit, für jede spezifische Anforderungssituation jene Rangreihe von typischen Verhaltensmerkmalen aufzubauen, die für eine aktuelle Eignungsbegutachtung ausschlaggebend ist.

Damit wird auch der Tatsache der fortschreitenden Entwicklung, Erneuerung und Dynamik der Organisation und des ständigen Umbruchs und der Wandelbarkeit des menschlichen Verhaltens weitgehend Rechnung getragen.
Die Theorie der Eignungstypologie kann und will nicht als ein Allheilmittel weder für die Unternehmungsorganisation noch für den arbeitenden Menschen angesehen werden. Ohne Zweifel leistet aber eine Aufgabenverteilung nach den verfügbaren Eignungstypen einen wesentlichen Beitrag zum Postulat der Erhaltung des organisatorischen und des sozialen Gleichgewichtes.
Der Aufbau einer Typologie der Eignung im Blickwinkel der Organisationsstruktur kann in dreifacher Hinsicht zu einer Verbesserung beitragen:

— für die Organisation
— für die Führung
— für den arbeitenden Menschen

Der Beitrag zur Eignungstypologie zur Verbesserung der Unternehmungsorganisation liegt vor allem darin, daß sie aufzeigt, wieviele wirtschaftliche Kräfte noch brachliegen und wieviele Leistungsreserven noch versteckt sind, weil Menschen falsch eingesetzt und dadurch in ihrer Entfaltungsmöglichkeit gehemmt werden.
Die Eignungstypologie zwingt auch zur Aufgabe von hergebrachten Leitbildern über den Aufbau der Organisation mit ihren festgelegten Schemata und Funktionen, und sie ermöglicht gleichzeitig die Ausrichtung der Organisationsstruktur auf die verfügbaren Eignungstypen. Dies bedeutet die praktische Verwirklichung der sozialen Organisation mit der Betonung des arbeitenden Menschen als zentralem Faktor und der Berücksichtigung des komplexen Netzes zwischenmenschlicher Beziehungen. In dem Maße, als die menschlichen Motive, Bedürfnisse und Neigungen ihre Berücksichtigung finden, ist auch der Einklang der Struktur der Organisation mit der Struktur der Verhaltensmerkmale, und somit der Eignung, gewährleistet.
Die Ausrichtung der Organisationsstruktur auf die typische Eignung zeigt ihre Wirkungen nicht nur innerhalb einer Unternehmungsorganisation, sondern eröffnet auch neue Perspektiven in volkswirtschaftlicher Hinsicht.
Der Beitrag für die Führung ergibt sich zwangsläufig aus der Sicht der sozialen Organisation. Mit der Eignungstypologie verfügt die Leitung über ein Führungsinstrument, das Entscheide sozialpolitischer Art wesentlich erleichtert und direkte praktische Maßnahmen zur Förderung der menschlichen Beziehungen und zur Verbesserung der Leistungen in Aussicht stellt. Aus dem Aufbau der Typologie geht klar hervor, welchen Einfluß die Führungsmethode auf das Verhalten der Menschen hat. Die wirkliche Anerkennung der Persönlichkeit, die vermehrte Achtung vor der individuellen Eigenart und die Anerkennung der Leistung sind Eck-

pfeiler für eine erfolgreiche Führung. Sind den Führungskräften die Eignungspotenzen aller Mitarbeiter bekannt, dann sind sie auch in der Lage, Mensch und Organisation so zu verschmelzen und in den Führungsplan zu integrieren, daß beiden gleichzeitig ein Optimum an Selbstverwirklichung gewährleistet wird. Die Kenntnis der typischen Eignungen verschafft der Leitung auch Unterlagen für eine Selbstdiagnose, deren Auswirkungen in der Anpassung der Führungsmethoden liegen. Eine Methode, die sich auf die typische Eignung stützen kann, hat auch die größten Chancen, den Konkurrenzkampf um die Gunst des arbeitenden Menschen erfolgreich zu überleben.

Der wichtigste Beitrag, den die Typologie der Eignung leistet, gehört dem tieferen Verständnis, der Förderung und dem besseren Einsatz des arbeitenden Menschen.

Wenn es vielleicht auf den ersten Blick scheinen mag, die Aufdeckung der typischen Eignung leiste einer gelenkten Planung des „Arbeitsfaktors Mensch" Vorschub und habe zum Ziel, über die menschliche Existenz planwirtschaftlich zu verfügen[2], so wird das Gegenteil von alledem erstrebt. Letztes Ziel dieser theoretischen Darlegung ist die Besinnung auf die Werte der Persönlichkeit und die Anerkennung der individuellen Zielsetzungen. Die Theorie der typischen Eignung will jedem Menschen die Gewißheit und die Möglichkeit verschaffen, seine maximale Potenz in der Erfüllung einer selbst und frei gewählten Aufgabe verwirklichen zu können. Jeder Mensch soll, nach den Gesetzen des Naturrechtes, seine Persönlichkeit frei entfalten und seinen Lebensweg selbstverantwortlich bestimmen können. Das Aufzeigen der typischen Eignung soll dem arbeitenden Menschen helfen, in der Lösung seiner Aufgabe, die seine tägliche Arbeit ist, die größtmögliche Befriedigung und die Zielverwirklichung zu erreichen.

2) Zit. 97

ANHANG I

Critical Job Requirements for Hourly Wage Employees[1]

Physical and Mental Qualifications

1. Physical condition
2. Coordination
3. Checking and inspecting
4. Arithmetic computation
5. Learning and remembering procedures and instructions
6. Judgment and comprehension
7. Understanding and repairing mechanical devices
8. Improving equipment and showing inventiveness

Work Habits and Attitudes

9. Productivity
10. Dependability
11. Accepting supervision and organizational procedures
12. Accuracy of reporting
13. Response to departmental needs
14. Getting along with others
15. Initiative
16. Responsibility

ANHANG II

Critical Requirements of Foremanship[2]

1 Fitting Men to Jobs
11 Hiring, Placing, and Promoting
12 Scheduling

2 Planning
21 Making Preparations for Jobs
22 Checking on the Progress of Operations and Orders
23 Seeking the Ideas of Others
24 Making and Keeping Commitments
25 Delegating Responsibility
26 Preparing for Personnel Changes

3 Communicating Plans and Ideas to Others
31 Giving Instructions and Orders
32 Giving Information
33 Training New Workers

4 Showing and Encouraging Interest in the Company
41 Respecting Company Objectives
42 Regarding and Controlling Plant Expenses
43 Exercising Initiative
44 Making, Encouraging, and Accepting Suggestions

[1]) 85 (96)
[2]) 71 (4 - 5)

5 Providing a Personal Example for the Workers
51 Observing Rules, Orders, and Policies
52 Displaying Technical Knowledge
53 Controlling Temper and Emotions
54 Acting in an Emergency

6 Gaining the Respect and Loyalty of the Workers
61 Speaking with the Workers
62 Considering Workers' Plans and Opinions
63 Acknowledging Good Work
64 Making or Preventing Unjust Accusations
65 Showing Concern for the Physical Welfare of the Workers
66 Contacting the Workers Outside the Plant

7 Cooperating with Associates
71 Cooperating with Other Foremen
72 Cooperating with Staff Personnel
73 Performing Personal Favors

8 Dealing with Problem Personnel
81 Dealing with Workers' Mistakes
82 Dealing with Workers Who Have Broken Rules
83 Dealing with Individual Dissensions
84 Dealing with Group Dissensions

ANHANG III

Check List of Critical Requirements for Officer Evaluation[3]

1 Proficiency in Handling Administrative Details
11 Understanding Instructions
12 Scheduling Work
13 Getting Information from Records
14 Getting Ideas from Others
15 Checking Accuracy of Work
16 Writing Letters and Reports
17 Getting Cooperation
18 Presenting Finished Work
19 Keeping Records
110 Keeping Others Informed
111 Rendering Effectiveness Reports

2 Proficiency in Supervising Personnel
21 Matching Personnel and Jobs
22 Delegating Authority
23 Giving Orders and Instructions
24 Insuring Comprehension
25 Giving Reasons and Explanations
26 Supporting Authorized Actions
27 Encouraging Ideas
28 Developing Team Work

[3]) 74 (30 - 31)

29 Setting a Good Example
221 Assisting Subordinates in their Work
222 Evaluating Subordinates' Work
223 Looking out for Subordinates' Welfare
224 Maintaining Relations with Subordinates

3 Proficiency in Planning and Directing Action

31 Taking Responsibility
32 Solving Problems
33 Making Use of Experience
34 Long-range Planning
35 Taking Prompt Action
36 Suspending Judgment
37 Making Correct Decisions
38 Making Forceful Efforts
39 Absorbing Materials

4 Acceptance of Organizational Responsibility

41 Complying with Orders and Directives
42 Accepting Organizational Procedure
43 Subordinating Personal Interests
44 Cooperating with Associates
45 Showing Loyalty
46 Taking Responsibility

5 Acceptance of Personal Responsibility

51 Attending to Duty
52 Attending to Details
53 Reporting for Appointments
54 Meeting Commitments
55 Being Fair and Scrupulous
56 Maintaining Military Appearance
57 Adapting to Associates
58 Adapting to the Job
59 Conforming to Civil Standards

6 Proficiency in Military Occupational Specialty

61 Possessing Fundamental Training
62 Improving Effectiveness
63 Keeping Well-Informed in Specialty
64 Applying Training and Information
65 Showing Ingenuity in Specialty
66 Handling Related Assignments

ANHANG IV

1. The Performance Record for Hourly Employes[4]
2. The Performance Record for Nonsupervisory Salaried Employes[5]
3. The Performance Record for Foremen and Supervisors[6].

[4]) 86
[5]) 87
[6]) 88

Physical and Mental Qualifications

1 PHYSICAL CONDITION

Unable to do assigned tasks due to: a. Lack of strength, endurance; b. Too short or too tall; c. Too heavy or too light; d. Illness; e. Eye defect; f. Hearing defect; g. Physical disability or defect.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

Able to do tasks well due to: A. Great strength or endurance; B. Very keen eyesight; C. Very keen hearing.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

2 COORDINATION

Unable to do assigned tasks due to: a. Slow hand or foot movement; b. Slow body movement; c. Poor hand dexterity; d. Poor coordination of hands, feet; e. Poor eye-hand coordination; f. Lack of steadiness.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

Able to do tasks well due to: A. Rapid hand, foot movement; B. Rapid body movement; C. Outstanding hand dexterity; D. Outstanding coordination of hands, feet; E. Outstanding eye-hand coordination; F. Outstanding steadiness.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

3 CHECKING AND INSPECTING

a. Failed to note defective, incomplete, misassembled parts; b. Failed to note similar but not identical parts, materials; c. Showed incorrect judgment of size; d. Made incorrect readings on dials, gauges, etc.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Noted defective, incomplete, misassembled parts, materials; B. Found similar but not identical parts included in an order; C. Showed unusual judgment of size of parts, etc.; D. Made highly accurate readings on scales, dials, gauges, etc.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

4 ARITHMETIC COMPUTATIONS

a. Made errors in simple calculation; b. Was unable to perform required calculations.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Showed unusual skill in performing calculations; B. Completed calculations accurately despite difficult conditions.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

5 LEARNING AND REMEMBERING PROCEDURES AND INSTRUCTIONS

a. Forgot instructions; b. Incorrectly remembered instructions, directions; c. Was slow in learning job; d. Was slow to learn jobs in his classification.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Remembered instructions exactly; B. Remembered instructions over a long period; C. Was rapid in learning a job; D. Rapidly learned jobs in his classification.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

6 JUDGMENT AND COMPREHENSION

a. Misinterpreted, misunderstood directions; b. Was unable to follow directions; c. Was unable to operate his equipment; d. Was unable to select tools, equipment for his job; e. Was unable to use tools, equipment for his job.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Understood, interpreted directions without help; B. Followed directions without help; C. Operated equipment without help; D. Selected tools, equipment without help; E. Used tools, instruments without help.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

7 UNDERSTANDING AND REPAIRING MECHANICAL DEVICES

a. Failed to locate equipment trouble; b. Failed to correct equipment trouble; c. Failed in setting up, regulating, or adjusting.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Located cause of equipment trouble· B. Corrected cause of equipment trouble; C. Set up, regulated, adjusted equipment.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

8 IMPROVING EQUIPMENT AND SHOWING INVENTIVENESS

a. Required help to overcome a normal working problem; b. Solution to normal working problem was ineffective.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Devised or suggested new or improved equipment; B. Built new or improved equipment.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

9 PRODUCTIVITY

a. Failed to do assigned task; b. Took unnecessary time; c. Slowed down unnecessarily; d. Worked at uneven tempo; e. Interfered with production line progress; f. Stopped equipment unnecessarily.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Worked efficiently despite obstacles; B. Was outstanding in the performance of his job; C. Avoided an opportunity to slack off.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

10 DEPENDABILITY

a. Left work without leave; b. Was late for work; c. Stopped before quitting time; d. Took excessive relief; e. Failed to report for overtime work; f. Loafed at or between jobs; g. Did personal work on job; h. Neglected assigned task.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Did extra work during idle period; B. Anticipated and notified foreman that he would be out of work; C. Carried out assigned task in spite of difficulties.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

11 ACCEPTING SUPERVISION AND ORGANIZATIONAL PROCEDURES

a. Refused criticism, advice; b. Opposed instructions; c. Ridiculed foreman; d. Objected to, avoided, refused job change; e. Neglected to change work, equipment; f. Was careless with materials, equipment; g. Kept area dirty, unworkable; h. Violated safety procedure; i. Distracted coworker from job; j. Objected to, disobeyed shop rules.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Displayed unusual cooperation; B. Accepted disliked job without complaint; C. Accepted job change without resistance; D. Performed careful checks; E. Careful work reduced scrap, equipment damage; F. Salvaged parts, equipment; G. Cleaned, checked equipment for repair; H. Reported unsafe conditions.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

12 ACCURACY OF REPORTING

a. Padded production records; b. Turned in defective work with good work; c. Failed to report scrap.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Made effective report of progress, needs, and difficulties; B. Turned in detailed, accurate report despite difficulties.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

13 RESPONSE TO DEPARTMENTAL NEEDS

a. Tried to get others to slow down, refuse tasks; b. Criticized equipment, facilities, methods unnecessarily; c. Refused to perform work beyond his assignment or responsibility; d. Refused to pass along his idea for an improvement.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Tried to get coworkers to accept new task, job, etc.; B. Increased his efficiency despite coworker's resentment; C. Accepted extra work in spite of inconvenience; D. Willingly accepted more difficult job; E. Suggested improved production procedures.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

14 GETTING ALONG WITH OTHERS

a. Became upset or angry over work assignment; b. Quarreled with fellow employes; c. Criticized, annoyed, coworkers; d. Bossed coworkers; e. Interfered with equipment of another; f. Refused help to coworker.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Remained calm under stress; B. Kept temper under provocation; C. Helped coworker at inconvenience to self; D. Avoided friction by tact, consideration; E. Assisted fellow employe needing help.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

15 INITIATIVE

a. Failed to plan work when necessary; b. Failed to anticipate and/or obtain tools for normal needs; c. Failed to point out defective parts or operation; d. Failed to take reasonable action in an emergency.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Planned efficient ways of doing work; B. Stocked materials and tools ahead of time; C. Prepared work area, machine in advance; D. Volunteered for more responsible tasks; E. Voluntarily did work in addition to that expected; F. Pointed out defects.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

16 RESPONSIBILITY

a. Passed up chance for training; b. Passed up chance to learn more about the job; c. Gave misleading, incorrect information; d. Failed to assume normal responsibility.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Got additional information on his job, department; B. Took additional outside training; C. Got information on improving work; D. Planned a schedule for others; E. Trained, instructed other employes; F. Got cooperation between employes.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

1 CARRYING OUT INSTRUCTIONS

a. Required excessive instruction; b. Made unsound decision; c. Failed to ask for needed clarification; d. Failed to remember: d1-oral instructions, d2-written directions, d3-specifications, d4-standard procedures.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Learned task with minimum of instruction; B. Made sound decision; C. Requested additional information when needed; D. Remembered: D1-oral instructions, D2-written directions, D3-specifications, D4-standard procedures.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

2 ACCURACY

a. Made excessive errors in routine tasks; b. Made errors in carrying out special assignment.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Performed routine tasks with a very high degree of accuracy; B. Carried out special assignment with a very high degree of accuracy.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

3 INGENUITY

a. Failed to recognize value of suggested improvement; b. Unable to suggest solution for obvious problem.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Devised improved procedure; B. Developed improved device.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

4 ALERTNESS TO PROBLEM SITUATIONS

a. Did not see problem; b. Overlooked cause of problem; c. Failed to see special situation.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Saw problem as soon as it arose; B. Recognized cause of problem; C. Recognized situation that might produce problems.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

5 ATTENDING TO DETAILS

a. Overlooked small details of job; b. Failed to follow through on details; c. Failed to provide coordinating information.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Attended to details voluntarily; B. Followed through to see that job was completed; C. Voluntarily provided coordinating information.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

6 PRODUCTIVITY

a. Worked slowly; b. Wasted time between jobs; c. Stopped work unnecessarily; d. Did not begin job promptly.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Worked rapidly; B. Kept busy between jobs; C. Kept a number of things going at same time.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

7 CHECKING FOR ERRORS

a. Missed own errors; b. Missed errors made by others; c. Failed to check equipment.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Made extra check on important item; B. Checked again when slight doubt remained; C. Made independent check when procedure seemed doubtful.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

8 COLLECTING INFORMATION ON PROBLEMS

a. Failed to look into unusual situation; b. Failed to check available data; c. Failed to get needed information.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Looked into unusual situation; B. Checked available data; C. Obtained additional information.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

9 RESPONSE TO NEED FOR EXTRA EFFORT

a. Failed to help supervisor; b. Interfered with efforts of others to meet special needs; c. Did not volunteer when needed; d. Failed to help in emergency.

A. Assisted supervisor without being asked; B. Voluntarily helped co-worker; C. Volunteered for extra duties; D. Offered to help in emergency.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

10 ACCEPTING SUPERVISION AND REGULATIONS

a. Argued with supervisor about criticism or suggestions; b. Became sullen or angry when procedure was proposed; c. Ignored regulations.

A. Thanked supervisor for criticism or suggestions; B. Adopted proposed procedure immediately; C. Accepted regulations willingly.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

11 GETTING ALONG WITH OTHERS

a. Complained about others; b. Antagonized others; c. Disturbed or distracted others; d. Ignored personal problems of others; e. Quarreled with others.

A. Praised others; B. Helped settle quarrels; C. Cheered up others at important times; D. Helped another with a personal problem; E. Smoothed over tense situation.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

12 SUBORDINATING PERSONAL INTERESTS

a. Refused to work overtime when needed; b. Refused to accept new responsibilities; c. Failed to cooperate in job and schedule changes; d. Personal interests interfered with work.

A. Volunteered to work overtime at personal inconvenience; B. Volunteered to assume new responsibilities; C. Cooperated when schedule and job changes were made; D. Came to work when needed despite personal inconvenience.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

13 TAKING NEEDED ACTION ON OWN INITIATIVE

a. Waited for instructions on simple task; b. Failed to go on to obvious next step; c. Failed to act quickly in an emergency; d. Was stopped by minor problem.

A. Proceeded on simple job without waiting for instruction; B. Went ahead with next steps; C. Acted quickly, avoided crisis; D. Attempted solution to problem.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

14 PLANNING AND ANTICIPATING JOB NEEDS

a. Failed to be at job station when needed; b. Forgot to get materials; c. Did not arrange schedule to handle job; d. Submitted work too late, incomplete.

A. On hand to do rush job; B. Got materials in advance; C. Set up efficient work schedule and plan; D. Got out work ahead of time.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

15 CAPACITY FOR INCREASED RESPONSIBILITY

a. Refused training opportunity; b. Failed to use specialized information; c. Avoided directing work of others.

A. Sought additional training; B. Made good use of specialized information; C. Directed work of others.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

16 MISCELLANEOUS

Enter here additional notes or incidents that cannot be classified otherwise, or for which there is not enough space above.

DATE	WHAT HAPPENED

DATE	WHAT HAPPENED

1 DEVELOPING RESPONSIBILITY AND TEAMWORK IN EMPLOYES

a. Dominated group discussion unnecessarily; b. Disregarded group requests, decisions; c. Lost control of himself during stress; d. Failed to select best employe; e. Stirred up differences among employes; f. Failed to delegate details to others; g. Paid no attention to ideas of others.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Made strong effort to get group to present ideas or act on doing a job; B. Obtained viewpoints of others before decision; C. Appeared unusually calm in a tense situation; D. Made difficult assignments in harmonious manner; E. Effectively handled employe differences; F. Got unusual results through careful delegation of responsibilities to others; G. Used ideas of others effectively.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

2 HELPING EMPLOYES IMPROVE THEIR JOB PERFORMANCE

a. Failed to provide needed training; b. Gave inadequate or misleading information or instructions; c. Set improper example in work practices; d. Failed to inform employes of good or poor performance.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Got outstanding results through providing for needed training; B. Obtained outstanding results by giving clear, complete directions and information; C. Demonstrated job could be done by doing it himself; D. Did an effective job informing employes on their progress.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

3 GIVING EMPLOYES REASONS AND EXPLANATIONS FOR ACTION

a. Failed to offer explanations for important decisons, actions; b. Failed to inform others properly about change of decisions, plans, rules.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Made strong effort to explain reason for policy or action to employes; B. Gave prompt and full information on changes or decisions.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

4 ALERTNESS TO EMPLOYES' SPECIAL PROBLEMS

a. Mismatched individual and job; b. Paid no attention to changing conditions affecting employes; c. Ignored employe's special problems; d. Belittled, threatened, or ignored employe who sought promotion or change of job; e. Was discourteous, sarcastic, insulting, or indifferent to employe.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Matched individual interests and abilities with job despite difficulties; B. Investigated reasons for change in employe and tried to help; C. Aided employe with special problem; D. Helped employe to qualify for better job; E. Showed outstanding courtesy and friendliness toward employe.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

5 SEEING THAT EMPLOYES ARE TREATED FAIRLY

a. Failed to push employe's deserved promotion; b. Took credit for ideas of others; c. Delayed or withheld employe's requests to higher management; d. Showed favoritism or was unfair in taking disciplinary action or granting privileges; e. Disregarded rights and welfare of employe; f. Put blame on employe for own failure.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

A. Took special and effective steps to make certain promotions on merit; B. Gave personal credit for new ideas; C. Promptly and effectively handled employe requests; D. Took prompt and appropriate disciplinary action; E. Awarded privileges fairly, effectively, and as needed; F. Upheld rights and welfare of employe; G. Accepted responsibility for employe's actions.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

6 PLANNING AND SCHEDULING WORK

a. Failed to plan for personnel needs; b. Failed to schedule use of facilities and equipment; c. Did not arrange for supplies when needed; d. Allowed cross-purposes in departmental activities; e. Failed to arrange flow of work or priority of operations; f. Allowed employe downtime due to failure to plan; g. Allowed machine downtime due to failure to plan; h. Obtained outside help unnecessarily; i. Obtained more manpower, equipment, materials than necessary; j. Failed to get facts before acting.

A. Effectively outlined and scheduled personnel needs; B. Effectively scheduled facilities and equipment; C. Had supplies available when needed despite obstacles; D. Effectively coordinated departmental activities; E. Effectively arranged priority of operations; F. Maintained high employe productivity despite difficulty; G. Maintained high equipment utilization; H. Utilized employe's abilities to solve departmental problems; I. Avoided excessive hiring by overtime or other arrangements; J. Effectively used all available facts in planning specific task assignments.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

7 SHOWING JUDGMENT AND RESOURCEFULNESS IN GETTING WORK DONE

a. Needed frequent or detailed instructions; b. Took inappropriate steps in an emergency; c. Based decision or recommendation on irrelevant factors; d. Made impractical recommendation or decision; e. Followed obsolete method despite advice.

A. Performed difficult job with few instructions; B. Took proper steps in an emergency; C. Made sound decision involving complex factors; D. Obtained good results through sound advice or recommendation; E. Developed and tested improved method.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

8 CHECKING QUANTITY AND QUALITY OF WORK DONE

a. Failed to note progress of employe's job; b. Failed to see how departmental job was getting done; c. Kept inadequate quality or quantity records; d. Kept inadequate personnel records.

A. Effectively checked progress of employe's job; B. Effectively checked progress of departmental job; C. Obtained effective results through systematic quality check; D. Checked accuracy, adequacy of personnel.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

9 TAKING RESPONSIBILITY AND INITIATIVE

a. Required assistance in settling minor disputes; b. Delayed decision and action until too late; c. Failed to follow through on an important assignment; d. Failed to correct inefficient or unsafe working conditions or work practices; e. Failed to use opportunities to improve effectiveness of self or department; f. Failed to maintain proper personal appearance; g. Failed to maintain proper physical fitness.

A. Effectively settled complex disputes, grievances at his own level; B. Took immediate and effective action on rush job or emergency; C. Followed through to insure prompt and satisfactory completion of important assignment; D. Effectively corrected inefficient or unsafe working conditions or work practices; E. Made special efforts to improve effectiveness of self and department; F. Maintained proper appearance despite difficulties; G. Took special steps to maintain or improve physical fitness.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

10 COOPERATING WITH STAFF AND OTHERS IN HIGHER MANAGEMENT

a. Failed to get along with other supervisors; b. Ignored suggestions of staff or failed to cooperate with them; c. Refused to follow regulations and procedures; d. Criticized company policy to employes or advised them to ignore it; e. Withheld data from higher management.

A. Went out of his way to cooperate with fellow supervisor; B. Sought advice of staff on special problems and went out of his way to assist them; C. Suggested improved company procedure; D. Followed and enforced company policy in spite of pressure not to do so; E. Kept higher management informed of progress.

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

DATE	ITEM	WHAT HAPPENED

FIG. 6 *Die wichtigsten Grund- und Folgeeigenschaften im Bereich der Einstellungs- und Funktionstypen*

	Extravertiert		Introvertiert	
	+	—	+	—
	Bewußtsein: Orientierung am Objekt		Bewußtsein: Orientierung am Subjekt	
	Interesse für Objektives Äußere Aufmerksamkeit Sinn für Konjunktur Einordnungsbereitschaft Selbstaufopferung	„Einpassung" Heteronomie Traditions- und Konventionsabhängigkeit; Herdenmensch, Verlust der Mitte Unbewußtes: *Verdrängte Introversion* Primitiv-infantiler Egoismus Unzufriedenheit, Opposition, Feindseligkeit, Isolation Nervenzusammenbruch Hysterie, Süchtigkeit Selbstmord	Interesse für Subjektives Innere Aufmerksamkeit „Anpassung" Autonomie Traditions- und Konventionsungebundenheit Kulturkritiker	Unangepaßtheit M. a. Sinn für Konjunktur Unterdrückung des Objekts M. a. Einordnungsbereitschaft „Kritikaster", Nörgler, Querulant Unbewußtes: *Verdrängte Extraversion* Primitiv-infantile Objektbeziehung; „Objektangst", Furcht vor der Öffentlichkeit, Mißtrauen, Sensitivität Sehnsucht nach Geliebtwerden, minderwertige Abhängigkeiten Neurose, Psychasthenie
Denktypus (männlich)	Konkretes Tatsachendenken Breite (Extensität) des Denkens Objektivität, Wirklichkeitsnähe Empiriker, Praktiker Propagator, technischer Erfinder	„Vernünftler" Ideenarmut Selbstgerechtigkeit Kritiksucht Verdrängung des Gefühls Eigenliebe, Sentimentalität, Empfindlichkeit, Selbstsucht, Herrschsucht, Aggressivität, Ressentiment Dogmatismus, Fanatismus	Abstraktes Denken Vermittlung neuer Ansichten Schöpfung neuer Ideen Inspiration Tiefe (= Bildgeladenheit) des Denkens Überzeugungskraft Verschlossenheit	Tatsachenfremdheit Wirklichkeitsferne Mystizismus, Schrullenhaftigkeit, Lebensuntüchtigkeit Empfindlichkeit, Isolation Gleichgültigkeit gegen die Mitmenschen, Kälte Unbeugsamkeit, Starrheit Willkür, Eigensinn, Hartnäckigkeit, Rücksichtslosigkeit, Polemik Primitives Fühlen
Fühltypus (weiblich)	Leichtansprechbarkeit des Gefühls, „Fühldenken" „Logik des Herzens" Geöffnetheit, Außenweltverbundenheit, Kontaktfähigkeit und -bereitschaft Äußerungsunbefangenheit Warmherzigkeit, Gemeinschaftsfähigkeit, soziale Einstellung Künstlerische Gestaltungskraft	Flachheit des Fühlens Verdrängung der „Logik des Kopfes" Unpersönlichkeit des Fühlens Unechtheit, Übertreibung Hysterie Gesellungshang Furcht vor Einsamkeit	Tiefe des Fühlens Nachhaltigkeit des Erlebens Treue, Anhänglichkeit Heroismus, Stille Sparsamkeit des Ausdrucks Echtheit Verschlossenheit	Schweransprechbarkeit des Gefühls Schwerzugänglichkeit Kühle, Gleichgültigkeit Mimosenhaftigkeit Egozentrizität, sentimentale Eigenliebe, Selbstbespiegelung Primitives Denken Herrschsucht, Eitelkeit Skrupelloser Ehrgeiz Heimtücke, Grausamkeit Ängstlichkeit Neurasthenie
Empfindungstypus (männlich)	Realismus Tatsachensinn Genußfähigkeit	Rohe Sinnlichkeit Genußsucht Amoralität Verdrängung der Intuition Eifersuchtsphantasien Angstzustände, Phobien Zwangsneurose	Eindruckstiefe Subjektivität des Empfindens	Wirklichkeitsfremdheit Objektentwertung Illusionismus Zwangsneurose
Intuitionstypus (weiblich)	Sinn für Möglichkeiten Ahnungsvermögen Initiator, Anreger Gründer, Entdecker	Respekt- und Pietätlosigkeit Rücksichtslosigkeit Sprunghaftigkeit Abenteurertum Verdrängung der Empfindung (sowie des Denkens bezw. Fühlens) Zwangsideen Phobien	Erfassen urtümlicher Bilder Prophetische Gabe Mystiker Künstler	Wirklichkeitsfremdheit Lebensuntüchtigkeit Phantastik Unverständlichkeit Verdrängte Empfindung Primitive Sinnlichkeit Unbeherrschtheit Triebhaftigkeit Maßlosigkeit Zwangsneurose